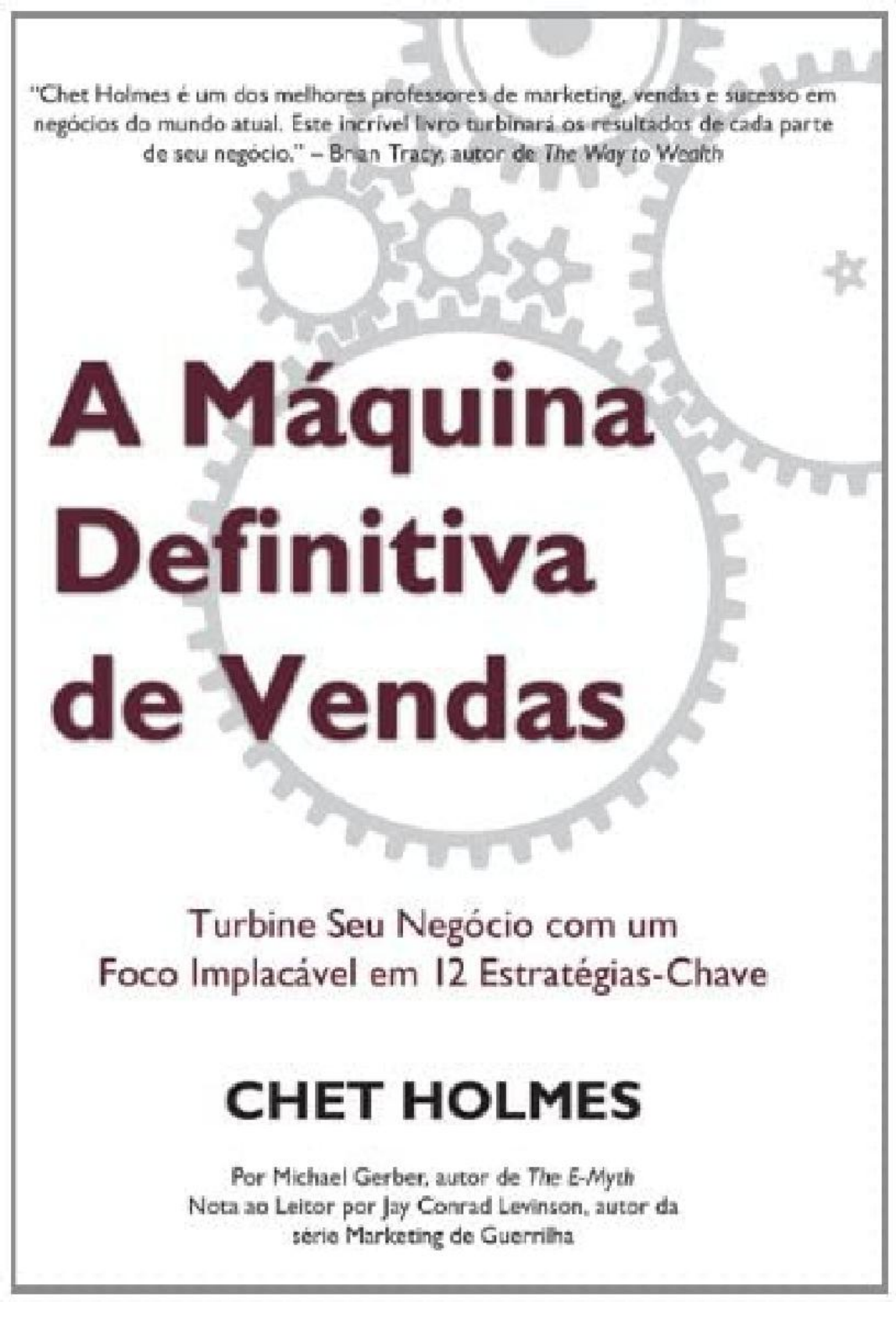




"Chet Holmes é um dos melhores professores de marketing, vendas e sucesso em negócios do mundo atual. Este incrível livro turbinará os resultados de cada parte de seu negócio." – Brian Tracy, autor de *The Way to Wealth*

A Máquina Definitiva de Vendas

Turbine Seu Negócio com um
Foco Implacável em 12 Estratégias-Chave

CHET HOLMES

Por Michael Gerber, autor de *The E-Myth*
Nota ao Leitor por Jay Conrad Levinson, autor da
série Marketing de Guerrilha

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

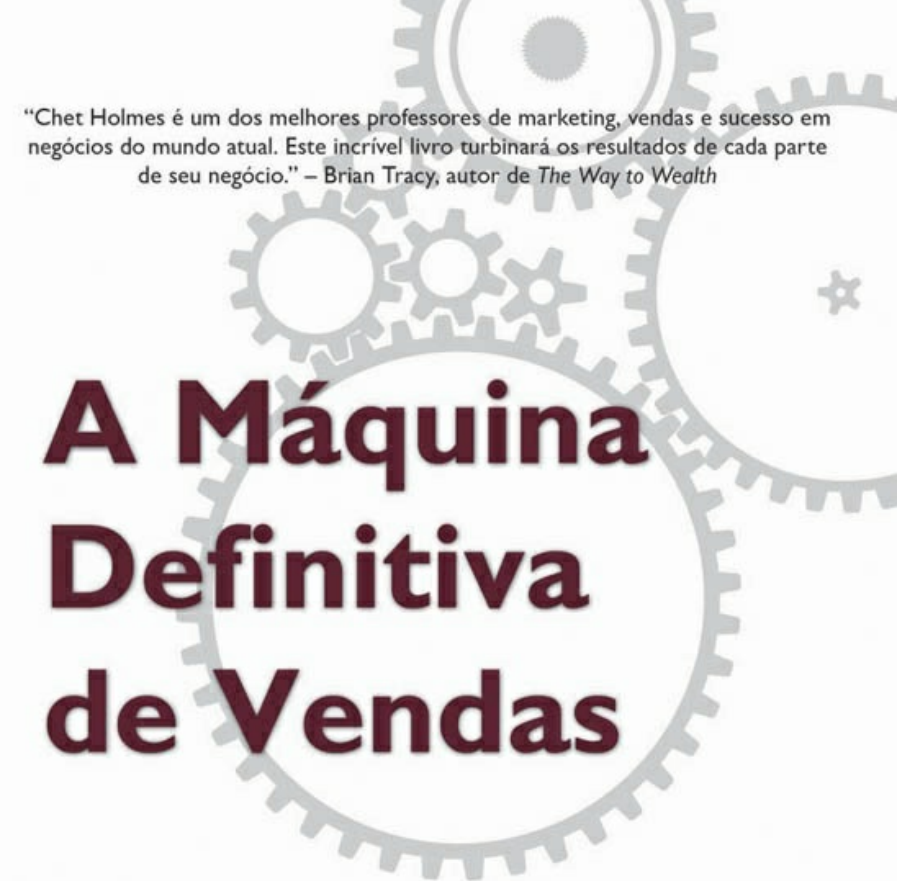
"Chet Holmes é um dos melhores professores de marketing, vendas e sucesso em negócios do mundo atual. Este incrível livro turbinará os resultados de cada parte de seu negócio." – Brian Tracy, autor de *The Way to Wealth*

A Máquina Definitiva de Vendas

Turbine Seu Negócio com um
Foco Implacável em 12 Estratégias-Chave

CHET HOLMES

Por Michael Gerber, autor de *The E-Myth*
Nota ao Leitor por Jay Conrad Levinson, autor da
série *Marketing de Guerrilha*



“Chet Holmes é um dos melhores professores de marketing, vendas e sucesso em negócios do mundo atual. Este incrível livro turbinará os resultados de cada parte de seu negócio.” – Brian Tracy, autor de *The Way to Wealth*

A Máquina Definitiva de Vendas

Turbine Seu Negócio com um
Foco Implacável em 12 Estratégias-Chave

CHET HOLMES

Por Michael Gerber, autor de *The E-Myth*
Nota ao Leitor por Jay Conrad Levinson, autor da
série Marketing de Guerrilha

Mais Elogios ao Chet Holmes e *A Máquina Definitiva de*

Vendas

“O Chet Holmes é um dos melhores marketeiros do planeta. Este livro é uma prova disso. É um marco que você poderia ler e reler diversas vezes e sempre extrair algo novo a cada vez”.

—Hale Dwoskin, autor do bestseller da lista do New York Times *The Sedona Method*

“Todos nós vendemos para ganhar a vida – alguns de nós sabemos disso e o resto ainda não. Independente de qual grupo você pertença, precisa ler este livro. O Chet Holmes é um profissional consagrado com um marketing e um know-how que até o Homer Simpson conseguiria implementar sem precisar fazer um transplante cerebral. A aplicação dos sistemas de sucesso deste livro transformarão seu negócio e sua vida”.

– Stewart Emery, coautor do bestseller *Sucesso Feito para Durar*

“Ninguém entende mais sobre como criar uma máquina definitiva de vendas do que o Chet Holmes. Leia este livro e turbine seu negócio”.

– Mark Thompson, coautor do bestseller *Sucesso Feito para Durar*

“Construí minha primeira empresa e ela acabou por se tornar a 59ª empresa privada de maior crescimento nos Estados Unidos, e a minha segunda empresa alcançou os \$85 milhões em apenas vinte e um meses. Usamos os conceitos do Chet em ambas as empresas e simplesmente não há ninguém que possua maneiras tão poderosas, e, no entanto tão práticas, de fazer empresas crescerem. E eu adoro a ideia de que para ser excelente, você precisa apenas saber 12 coisas, não quatro mil. Isso provou ser muito verdadeiro em minha vida”.

– Scott Hallman, diretor executivo, Business Growth Dynamics, Inc.

“Um diretor executivo raramente tem a oportunidade de trabalhar com

alguém tão talentoso quanto o Chet Holmes. O Chet foi instrumento essencial no crescimento da minha empresa, causando um salto quântico no aumento de nossas vendas. É possível trazer mudanças profundas para a sua organização com a aplicação das verdades simples, mas poderosas, que o Chet explica no que pode ser o melhor livro de negócios já escrito. Como um consultor para diretores

executivos e organizações de todos os tamanhos, eu me baseio nas técnicas do Chet em todos os projetos”.

– Mitch Russo, fundador e ex-diretor executivo, Timeslips Corporation

“Este é, de longe, o melhor livro de vendas que eu já li, e eu já li centenas deles. Sendo alguém que dirige [mais de] quinze empresas e possui mais de seiscentos empregados, eu posso honestamente dizer que este é um livro ao qual recorrerei por décadas por vir”.

– A. Harrison Barnes, CEO, Juriscape

“O material do Chet sobre ‘como estabelecer o critério de compra a seu favor’ é um conceito inovador de mercado que pode impulsionar qualquer empresa se ela for sábia o suficiente para criá-lo. Essa única idéia, se for totalmente implantada, pode levar qualquer companhia a um novo patamar, capacitando-os a derrubar a concorrência e inclinar a balança para o seu lado.

Eu usei todos os conceitos do Chet no Pac Bell e em todos os meus empreendimentos desde o dia que eu os descobri”.

– Marc X. Pearl, vice-presidente de vendas e marketing, Pacific Bell

“Quiropráticos são, essencialmente, donos de pequenas empresas tradicionais que funcionam mais como profissionais de saúde que como donos de negócios. O material do Chet ajudou a rejuvenescer muitas clínicas de quiropraxia, assim como os ajudou a dirigir negócios excelentes que são muito lucrativos. Mais de 3.000 dos nossos membros quiropráticos participaram do programa Mega Marketing do Chet e os endossos são incríveis”.

- Steve Seater, diretor executivo, Foundation for Chiropractic Education & Research (Fundação para a Formação e Pesquisa de Quiropraxia)

“Este livro se materá um clássico enquanto as empresas buscarem melhorar os seus lucros, as suas vendas e os seus futuros”.

– Jay Conrad Levinson, autor da série Marketing de Guerrilha

“O Chet não só conhece mais e melhores maneiras para o crescimento de vendas que, provavelmente, qualquer um, ainda mais importante que isso, ele tem os sistemas que tornam os seus conceitos realistas e fáceis de serem implementados. A maioria dos livros que li sobre crescimento de negócios é interessante. Mas o material deste homem é

maravilhoso”.

– Loral Langemeier, autor de *The Millionaire Maker’s Guide to Creating a Cash Machine for Life*

“Muito mais que simplesmente outro livro sobre vendas”.

– *Entrepreneur Magazine*

“Uma campanha holística de vendas e marketing que funciona”.

– *Booklist*

“Um guia poderoso e divertido para dominar os fundamentos que levam à vendas bem sucedidas”.

– *Kirkus Reviews*



ALTA BOOKS

E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2011

A Máquina Definitiva de Vendas

Turbine Seu Negócio

com um Foco Implacável em

12 Estratégias-Chave

CHET HOLMES



ALTA BOOKS
E D I T O R A

A Máquina Definitiva de Vendas Copyright © 2011 da Starlin Alta Con. Com. Ltda.

Translated From Original The Ultimate Sales Machine eBook ISBN: 9788576089445 English language edition Copyright © 2010 by Penguin Group by Chet Holmes. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with Empresas McGraw-Hill. Portuguese language edition Copyright © 2011 da Starlin Alta Con. Com. Ltda. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with Penguin Group.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610 de 19/02/98. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida, sejam quais forem os meios empregados: eletrônico, mecânico, fotográfico, gravação ou quaisquer outros.

Todo o esforço foi feito para fornecer a mais completa e adequada informação; contudo, a editora e o(s) autor(es) não assumem responsabilidade pelos resultados e usos da informação fornecida.

Este livro não contém CD-ROM, disquete ou qualquer outra mídia.

Erratas e atualizações: Sempre nos esforçamos para entregar ao leitor, um livro livre de erros técnicos ou de conteúdo. Porém, nem sempre isso é conseguido, seja por motivo de alteração de software, interpretação ou mesmo por alguns deslizes que constam na versão original de alguns livros que traduzimos. Sendo assim, criamos em nosso site, www.altabooks.com.br, a seção *Erratas*, na qual relataremos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros.

Avisos e Renúncia de Direitos: Este livro é vendido como está, sem garantia de qualquer tipo, seja expressa ou implícita.

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A Editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro. No decorrer da obra, imagens, nomes de produtos e fabricantes podem ter sido utilizados, e desde já a Editora informa que o uso é apenas ilustrativo e/ou educativo, não visando ao lucro, favorecimento ou desmerecimento do produto/fabricante.

Impresso no Brasil.

O código de propriedade intelectual de 1º de julho de 1992 proíbe expressamente o uso coletivo sem autorização dos detentores do direito autoral da obra, bem como a cópia ilegal do original. Esta prática, generalizada nos estabelecimentos de ensino, provoca uma brutal baixa nas vendas dos livros, a ponto de impossibilitar os autores de criarem novas obras.

Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20970-031 – Rio de Janeiro – Tel.: 21 3278-8069 / 8419

www.altabooks.com.br – e-mail: altabooks@altabooks.com.br

Este livro é dedicado a melhor pessoa que já conheci em toda minha vida.

E tive a oportunidade de me casar com ela.

O “sal da terra” nunca foi tão doce.

Para a minha Vickey, a lady fantástica

Agradecimentos

No âmbito profissional, eu gostaria de agradecer ao Jay Abraham por ser um grande parceiro, me ensinar tanto sobre como fazer empresas crescer, e me encorajar a escrever este livro (Jay, só demorou 10 anos, mas eu consegui), à Napoleon Hill por me inspirar a ter vontade de superar as dificuldades de uma juventude mal aproveitada e à Howard Linker por me dar um livro que mudou minha vida. Obrigado a cada grande treinador mundo afora, já que fui como uma esponja minha vida inteira, aprendendo de todos – Tony Robbins, Michael Gerber, Tom Hopkins, Wayne Dyer, Brian Tracy, Denis Waitley, e assim por diante. Obrigado, Charlie Munger, por me dar meu primeiro trabalho, no qual tive a liberdade de provar minhas teorias. Obrigado, Dick Harrington, por ser meu primeiro cliente quando abri minhas próprias

empresas e por me ensinar a como fazer as coisas acontecerem em organizações de grande porte. Você foi uma poderosa influência e um grande professor, e por isso sou muito agradecido.

Eu certamente gostaria de agradecer ao meu agente publicitário, Lorin Rees, por me ajudar a criar um sumário excepcional para meu livro. Eu gostaria de agradecer a minha editora, Adrienne Schultz, quem me ajudou a aperfeiçoar cada frase e capítulo. O apoio fornecido pelo Bruce Sylvester foi incrível. Ele é a pessoa mais detalhista que eu já conheci. Foi um prazer trabalhar com a equipe inteira da Portfolio – incluindo o Adrian Zackheim, que é inteligentíssimo, e o Will Weisser, dedicado à divulgação do meu livro.

Eu também gostaria de agradecer à Kimberly Delaney, pilar do projeto, quem me ajudou a juntar todo este material e transformá-lo em um livro bem organizado.

No âmbito pessoal, gostaria de agradecer ao meu pai por me ensinar sobre a coragem e a minha mãe por me dar tantos presentes, desde a arte e a música até o mais importante: a convicção de que eu podia realizar qualquer coisa.

Obrigado à minha segunda mãe, June, quem é o epítome de sofisticação e graça sob pressão. Você ajudou a me moldar quando eu era jovem e me deu um irmão e mais três irmãs, a quem eu adoro. Obrigado à minha esposa, Vickey, quem tem sido a calmaria em meio às minhas tempestades, e aos

meus filhos, Jordan e Amanda, que são a minha maior fonte de esperança e alegria. Tudo bem, o Baby também.

Obrigado também aos meus amigos que me ensinaram coisas que ajudam a moldar minha vida de forma positiva – especialmente o Tom Shepard (você foi o Sundance Kid para o meu Butch Cassidy), o Mitch, o Scott, o Marc, a Kit, o Paul e o Ralph. Vocês são os únicos amigos verdadeiros nesta longa vida. É um privilégio conhecê-los. Ao meu amigo espiritual, o gênio Hale Dworskin, um obrigado especial.

Também agradeço ao meu irmão Tim pela beleza escondida que eu enxergo tão claramente; à minha irmã Vicky pelo seu espírito indomável; ao Martin (quem eu espero atingir seu enorme potencial) e, finalmente, ao Steve.

Eu sempre reconhecerei você como a pessoa que me tirou daquela vida e me colocou a caminho do aprendizado. Você me inspirou sobremaneira com as suas magníficas palavras, acordou a ambição que

havia em mim em todos os aspectos, e firmou as minhas habilidades fundamentais para falar ao telefone que tem me ajudado a me comunicar com praticamente qualquer pessoa do planeta. Sempre me lembrarei dos bons tempos, como praticando Kings em Bloomfield. Nunca ri tanto na minha vida. Eu gostaria que você soubesse (citando suas belas palavras): “Onde quer que você esteja, se você pensar em mim e sorrir, na mesma hora, onde eu estiver, sorrirei também”.

Sumário

Agradecimentos

Nota ao Leitor

Prólogo: Quando Palavras

Nunca São Suficientes

Prefácio

Introdução

1. Os Segredos da Administração do Tempo dos Bilionários

Como Otimizar Sua Produtividade e Ajudar Sua

Equipe a Fazer o Mesmo

2. Implementando Padrões Diferenciados e Treinamento Constante

Reprograme Sua Organização A Fim de Operá-la Como uma Máquina

Perfeitamente Afinada O Método Tribal de Treinamento

3. Executando Reuniões Eficientes

Como Trabalhar Juntos para Melhorar Cada Aspecto da

sua Empresa Usando Treinamentos de Workshop

4. Tornando-se um Brilhante Estrategista

Como Obter Até Nove Vezes Mais Impacto de

Cada Ação Tomada

5. Contratando Superestrelas

Como Acelerar Seu Crescimento Usando

Talentos Altamente Engajados em Todos os Níveis

6. A Nobre Arte de Conquistar os Melhores Consumidores

A Maneira Mais Rápida e de Menor Custo para

Aumentar Vendas Dramaticamente

7. Os Sete Elementos Essenciais de Marketing

Turbine Cada Aspecto de Seus Esforços

Fundamentais de Marketing

8. A Importância do Olhar

Atraia e Conquiste Mais Consumidores ao Usar Recursos Visuais

Mais Convincentes, E, os Maiores Erros Que Todos Cometem

Ao Fazer uma Apresentação

9. Os Detalhes Fundamentais de Como Conquistar

os Melhores Compradores

Táticas Passo a Passo e Dia a Dia Para Capturar Seus

Clientes Mais Almejados

10. Habilidades de Vendas

Quanto Mais Você Se Aprofundar, Mais Venderá

11. Follow-Up e Habilidades de Criação de Vínculos com o Cliente

Como Reter os Clientes para Sempre e

Aumentar Seus Lucros Radicalmente

12. Colocando Todos os Sistemas Para Funcionar

Estabelecer Metas, Medir a Eficácia e

Notas

Índice Remissivo

Nota ao Leitor

Eu já ouvi o Chet Holmes dar palestras em muitas ocasiões. Também tive o privilégio de trabalhar com ele em muitas outras oportunidades. Ele é tão talentoso e sábio em uma ampla gama de assuntos, que comecei a encorajá-lo a escrever um livro. Levou muita obstinada disciplina e determinação da minha parte para finalmente convencê-lo.

Agora que já li *A Máquina Definitiva de Vendas*, estou ainda mais orgulhoso do meu feito de haver convencido o Chet a colocar todo seu conhecimento no papel. Durante todo o decorrer do processo, pensei que ele escolheria uma de suas muitas áreas de especialidade como o assunto do livro. Mas eu não fazia ideia que ele incluiria todas as áreas em uma obra-prima. Eu já sabia que o Chet era um palestrante brilhante. E eu também sabia que ele era um roteirista talentoso. Mas eu nunca imaginei que ele pudesse ser um escritor tão hábil como demonstra ser neste livro. Também me impressionei em como ele levou a mesma sagacidade já comprovada em roteiros de filmes, para um livro de negócios.

Sendo o autor de 56 livros, sempre tive esperança que jovens motivados e destinados ao sucesso lessem muitos livros. Mas depois de ler este livro, me dei conta de que na verdade, ele tem tudo o que uma pessoa de negócios precisa ler. Cada aspecto importante de negócio é explicado pelo Chet nestas páginas – e elas estão cheias de informações que muitos de vocês nunca ouviram antes. Você nunca poderá acusar o Chet de ser superficial. Há insights profundos neste livro, detalhes críticos, e experiências pessoais que o separam de praticamente todos os outros livros nas prateleiras de sua biblioteca ou livraria.

Fiel ao seu título de mestre em caratê, o Chet é claro e certo ao transmitir o conteúdo nestas páginas. Aprender dele é como aprender de um professor de excelência mundial, o que não vem como nenhuma surpresa porque o Chet realmente é um dos melhores professores do mundo. Enquanto as empresas buscarem melhorar seus lucros, vendas e futuros, este livro será um clássico. Obrigado, Chet, por provar que a minha obstinada disciplina e determinação foi

ricamente recompensada.

—Jay Conrad Levinson, o pai do marketing de guerrilha e autor da série *Marketing de Guerrilha*.

Mais de 14 milhões de exemplares vendidos; agora em 43 idiomas.

Prólogo: Quando Palavras

Nunca São Suficientes

Quando o Chet Holmes ligou para me contar que ele estava terminando um livro e perguntando se eu poderia dar uma lida, eu pensei comigo mesmo, Ah não, Chet, outro livro de vendas não.

Não me interprete mal; o Chet é inacreditavelmente eficiente quando se trata de vendas.

O Chet é um especialista no que faz.

O Chet sabe os detalhes sobre o ciclo de vendas; o sistema de vendas; o posicionamento de produtos, serviços e empresas; e as pessoas que os constroem e os vendem. Coisas que poucos de nós que trabalhamos no negócio dos negócios sabe.

Mas mesmo assim, me deu um aperto no coração e senti pesar os ombros quando o Chet me ligou pedindo que eu apenas desse uma olhadinha em alguns capítulos deste livro novo e, talvez, fizesse algum elogio sobre o que vi.

Mas como o Chet é meu amigo e também um especialista, rangi meus dentes e simplesmente respondi que sim, convencido de que, mesmo que o Chet seja um mestre em vendas, existem pouquíssimos autores que conseguem transformar essa habilidade em um livro que as pessoas leiam e releiam. Isso só se alcança com a escolha certa de palavras e com a maneira como estão dispostas, já que é isso o que captura a imaginação do leitor, assim como todas as grandes histórias o fazem.

Eu receava que ao começar a ler este livro, teria que lhe dizer a verdade: livros também são difíceis de serem escritos, Chet, mas deixa pra lá, o que importa é que você fez um bom trabalho, e há tantas

outras coisas nas quais você tem talento. Você nem se lembrará disto depois que alguns anos, e a dor resultante das duras críticas passarem, e descobrirá que amanhã será um novo dia.

Isso é o que eu pensei que teria que dizer ao Chet depois de dar uma olhada nas páginas que ele me enviase.

Mas, Chet, eu preciso dizer isto: agora você é um mestre em livros também!

E é isso que digo a você, querido leitor. Que o Chet Holmes não é apenas um mestre no conteúdo deste livro, mas também em algo muito mais profundo que o conteúdo de vendas parece ser: Chet sabe como o mundo das palavras funciona. Ele sabe como contar histórias. Ele sabe porque o mundo precisa de bons contadores de histórias. E ele sabe porque as empresas que carecem de contadores de histórias são empresas que não podem ter a expectativa de capturar a imaginação de seus clientes, de seus funcionários ou das pessoas que investem nelas. Cada uma dessas pessoas deseja profundamente ouvir uma boa história; essas pessoas adoram ouvir a frase

“Era Uma Vez...” com a qual os colocavam na cama há muitos anos atrás. O

Chet lhe ensina entre as capas deste livro a como contar histórias. E ele faz isso da melhor maneira possível: ele lhe conta uma história, e outra, e ainda outra, e então mais outra. E então quando você acha que ele já esgotou todas as suas histórias, ele conta uma história ainda melhor que todas as anteriores.

E cada história contribui pra tornar A Máquina Definitiva de Vendas em um livro que reúne todas as informações de forma a ajudá-lo a radicalmente aumentar suas vendas se você for sábio o suficiente para seguir seus conselhos.

Então, Chet, o que posso dizer? Você é um mestre. E este livro é sobre maestria. E você atingiu o alvo em cheio. Sim, quando você lê um livro realmente legal, há poucas palavras que restam para serem ditas. Com a exceção de: bom trabalho, Chet. Obrigado pela oportunidade de agradecê-lo desta forma.

— Michel E. Gerber, autor do

bestseller E-Myth, E-Myth Mastery,

e E-Myth Revisited

Prefácio

Aqui está um resumo do atual ambiente de negócios:

Uma empresa fecha a cada três minutos.

Uma posição de diretoria muda a cada 32 segundos.

Uma empresa muda de controle a cada 15 minutos. [1](#)

96% de todas as empresas fecham dentro de 10 anos.

26 mil novos produtos e marcas são lançadas todos os anos.

16% a 30% dos consumidores mudam sua fidelidade à marca um dia após ver comerciais de televisão por algumas horas.

74% dos consumidores compram de outras marcas que não sejam suas marcas favoritas.

29% dos consumidores não leem o jornal.[2](#)

Nos meus 15 anos trabalhando com milhares de empresas empreendedoras e mais de 60 das empresas Fortune 500, eu presenciei o custo para atrair a atenção de um consumidor praticamente triplicar. Se há 15 anos atrás custava \$100 para atrair a atenção de um cliente, hoje esse custo subiu para \$300. As tarifas aumentaram para todos os grandes meios de comunicação, incluindo a televisão, o rádio e o jornal, enquanto que a penetração de cada um desses veículos de mídia diminuiu. Com mais escolhas de televisão e rádio do que nunca, o público em massa que você conseguia atingir em um só lugar está agora espalhado dentre centenas de canais de mídia. Novas tecnologias tais como o rádio satélite e o TiVo permitiram que os consumidores evitassem os comerciais por completo. O significado de tudo isso é que atingir o consumidor está cada vez mais difícil, e o mercado tornou-se acirradamente e viciosamente competitivo. Há alguém que ainda ache que as coisas ficarão mais fáceis?

Quando dou palestras na frente de milhares de donos de negócios, eu começo dizendo que eu posso garantir que ajudarei a cada um deles a transformar suas empresas em uma Máquina Definitiva de Vendas . Pode-se até esperar que isso aconteça rapidamente. Dobrei as vendas de muitas

empresas em apenas 12 meses. Em seguida digo: “Vocês entenderão todos os princípios que compartilharei com vocês hoje, já que não há

nada além de informações lógicas aqui. Vocês concordarão com elas. Vocês saberão que estou certo e que esses princípios funcionarão em suas empresas. . . . E

mesmo assim vocês não os seguirão”. A plateia sempre dá risadas nessa parte. Eu continuo dizendo: “Eu chamo esta parte da minha apresentação de psicologia inversa, onde estimulo vocês a aplicar uma poderosa força para criar sucesso usando o que vocês aprenderão aqui hoje. E essa força, meus amigos, é uma “obstinada disciplina e determinação”.

Sendo um palestrante que tem falado em público já há 15 anos, tive o prazer de ter muitos donos de empresas e executivos virem até mim e me dizer: “Sabe, Chet, seu material realmente me ajudou muito. Mas, para falar a verdade, a lição mais importante que aprendi com você foi o que disse sobre a obstinada disciplina e determinação”. Se você aplicar a curva de aprendizado deste livro ao seu negócio com uma obstinada disciplina e determinação, você também virá até mim em alguma palestra para me agradecer pelo fato de que seu negócio agora derrota seus concorrentes em todos os aspectos, funciona sem você e é altamente lucrativo. Resumindo, você terá se tornado um mestre em seu negócio de forma que ele funcione como uma máquina de vendas bem afinada.

Como você se torna mestre em alguma coisa? Como você ajuda os outros a se tornarem mestres? A lição chave que aprendi desde garoto, quando eu treinava caratê, é que para se tornar um mestre não se trata de ser especial ou mais talentoso que os outros. Tornar-se um mestre é o resultado direto de uma obstinada disciplina e determinação. A promessa deste livro é que você aprenderá como ser um mestre em seu negócio de forma a torná-lo o melhor, mais lucrativo e mais bem dirigido possível. Você receberá as ferramentas para tornar-se um mestre em três áreas críticas: marketing, administração e vendas. O domínio de cada uma dessas áreas fará sua empresa funcionar como uma máquina.

O Início da Máquina

Quando eu tinha 15 anos, testei um novo método para aperfeiçoar minhas

habilidades de caratê. Meu quarto tinha um pé direito alto. Eu parafusei uma corda de couro no do teto e preendi uma bola de softball na outra ponta, na altura do peito. Minha intenção era chutar e bater na bola de forma que quando ela voltasse em minha direção, eu

conseguisse desviá-la, bloqueá-la, chutá-la e bater nela novamente.

Ao dar meu primeiro golpe de caratê com a mão, a bola quicou até o limite da corda e voltou rapidamente, batendo em minha cabeça. Isso não seria tão fácil quanto eu pensava. Tentei todos os tipos de chute – chute de gancho, chute frontal, chute traseira, chute lateral - mas a bola sempre voava ao limite da corda e quicava de volta, batendo na minha cabeça, no cotovelo, nos ombros ou peito.

Treinei isso por muitas semanas e fiz muito pouco progresso. Depois de um mês, eu conseguia de fato bloquear a bola antes que ela me batesse uma ou duas vezes. Depois de três meses treinando todos os dias, eu conseguia bater na bola com qualquer das armas do corpo – minhas mãos, meus pés, meus cotovelos e meus joelhos. Eu conseguia até fazer um chute traseiro com giro, chutar a bola novamente e depois bloqueá-la habilidosamente quando ela voltava em minha direção de um ângulo diferente.

Depois de seis meses, a bola nunca me tocava. Eu conseguia girar com perfeição no ar, astutamente bloqueando a bola que vinha de todos os ângulos. Era incrível. Eu conseguia literalmente pegar, chutar ou bater naquela bola com qualquer movimento e a qualquer hora que eu quisesse. E

tudo isso eu fazia mais rápido do que eu imaginei ser possível. Meu corpo estava operando como uma máquina, respondendo à bola como se estivesse pré-programado para antecipar cada movimento possível dela.

Imagine meu nível de habilidade quando aquela bola quicava ao redor do quarto com uma velocidade de raio e os meus reflexos eram ainda mais rápidos do que isso. Era emocionante. Eu me sentia tão poderoso. Dei-me conta que me tornar um mestre de caratê não se tratava de aprender 4 mil movimentos, mas de repetir apenas alguns movimentos 4 mil vezes. Essa repetição treinou meu corpo de forma a funcionar como uma máquina – e é isso o que uma repetição constante e focada pode fazer pela sua empresa.

Independente do que surja, suas respostas serão automáticas porque você está preparado e desenvolveu as habilidades para lidar com cada cenário possível.

O mais importante é que ao focar-se como um raio laser nas 12 estratégias deste livro, você irá vencer seus concorrentes em todos os aspectos, incluindo

as áreas de vendas, marketing e administração.

O mesmo acontece com qualquer empresa; há itens básicos que você pode repetir diversas vezes até que cada aspecto funcione como uma máquina. Em um futuro próximo você poderá fazer com que cada pessoa em cada departamento saiba lidar com qualquer situação que surja. Enquanto as outras empresas terão apenas uma ou duas abordagens para agendar reuniões com clientes, os seus vendedores terão 10 abordagens diferentes e realizarão cada uma delas impecavelmente. Seus vendedores terão em mãos as respostas e cartas de follow-up perfeitas para cada situação possível. Seu pessoal de atendimento ao consumidor saberá como responder a qualquer exclamação, pedido especial ou devolução que surja sem precisar consultar o gerente. Os níveis de estresse serão reduzidos porque cada funcionário terá a informação, o treinamento e as ferramentas necessárias para realizarem seu trabalho de forma confiante e eficaz. O que levará você a esse patamar? Apenas uma coisa: uma obstinada disciplina e determinação.

Pense nas áreas de sua vida onde você se superou – você sabe que trabalhou duro naquilo. Talvez você seja um ótimo jogador de golfe. Talvez você seja bom no tênis. Talvez você toque piano. Qualquer conquista de sua vida exigiu que você seguisse os passos básicos à risca até tornar-se excelente naquilo. E mesmo assim tantas empresas não fazem isso. Por exemplo, para você ser excelente em vendas, você precisa ser excelente em apenas sete coisas. No entanto, a auditoria de vendas que faço em centenas de empresas revela que poucas, ou nenhuma, delas detalharam esse processo de forma a gerar a excelência.

A sua empresa ou departamento está crescendo na velocidade que você deseja? Em quase todas as empresas que ajudei a fazer crescer, todos trabalhavam duro, desde o diretor executivo aos vendedores, seguindo a toda a hierarquia. Mas se você não tem as ferramentas necessárias para ter o domínio de cada área de seu negócio, você estará trabalhando mais duro, não com mais inteligência. Este livro oferecer-lhe-á as ferramentas. Não só fornecer-lhe-á uma mentalidade obstinada, mas também disponibilizará instruções completas de como criar a Máquina Definitiva de Vendas .

Introdução

O dono de uma das maiores empresas de limpeza de carpetes do país – a Rug Renovating, a qual atende as áreas metropolitanas dos estados contíguos de Nova Iorque, Nova Jersey e Connecticut – veio me pedir

ajuda. Essa é uma empresa com 30 mil clientes que vinha percebendo que os esforços para conquistar novos clientes estavam se tornando cada vez menos eficazes ao longo dos anos. Qualquer dono de negócio que esteja lendo isso provavelmente notou o mesmo problema.

Apesar de haver me procurado com a intenção de conquistar mais clientes, minha primeira reação foi descobrir se ele havia otimizado os clientes já existentes. Perguntei a ele com que frequência seus clientes efetivos compravam. Ele respondeu: “Eles compram uma vez a cada três anos.

Enviamos cupons e descontos frequentemente, mas os números não mudam”.

Perguntei: “O que você acharia se seus clientes atuais comprassem duas vezes por ano em vez de uma vez a cada três anos?” Ele ficou muito animado com a ideia, mas nenhuma abordagem anterior havia funcionado.

Como quase toda empresa do mundo que vende serviços de limpeza de carpetes, essa empresa estava usando dados de produto em seu processo de vendas. Dados de produto são muito diretos e tem pouco valor estratégico.

Isso é um dado de produto: “Nós limpamos X metros quadrados de carpete por Y dólares”. Mas adicionar dados de mercado pode tornar os dados de produto muito mais poderosos. Como você aprenderá no Capítulo Seis, toda empresa pode radicalmente fortalecer seu material de vendas e marketing ao adicionar dados de mercado.

Esses são os fatos que coletamos para essa empresa de carpetes: FATO: Os carpetes funcionam como um filtro gigante, capturando pó, sujeira, bactérias, pólen, ácaros de pó, seus dejetos e a bactérias que se alimentam desses dejetos.

Estudos governamentais mostram que quando se removem os carpetes dos prédios, as pessoas ficam doentes com uma frequência quatro vezes maior. Mas, como qualquer filtro, seus tapetes tornam-se

saturados e ineficazes com o tempo – criando a necessidade de uma limpeza profissional de qualidade. E nem mesmo aspirar diariamente mata as bactérias presas no carpete.

O EPA (Environmental Protection Agency - agência de proteção ao meio ambiente) verificou que a limpeza profissional de carpetes o deixa 1.500 vezes mais limpo que aspirar todos os dias. O vapor

d'água em alta temperatura usado pelos profissionais mata os germes e as bactérias que se proliferam em sua casa.

Esse é um exemplo de como os dados de mercado podem motivar as compras quando as pessoas acham que nem precisam do produto. Dados do produto tais como: “Nós vendemos serviços de limpeza de carpete” apenas atraindo aquelas pessoas que acham que precisam de alguém para limpar seus carpetes naquele momento. O que motiva a maioria das pessoas a limpar seus carpetes é fazer com seu aspecto melhore. As pessoas sabem pouco sobre como essa limpeza pode tornar suas casas em um ambiente mais saudável.

Esse fato posiciona a limpeza de carpete no mesmo nível de importância de levar as crianças ao médico para fazerem seus exames médicos de rotina anualmente.

Essa é uma empresa que foi além dos dados de produto para estudar cada aspecto da limpeza de carpetes, incluindo estudos do governo sobre a qualidade de limpeza do ar dentro das residências. Com base nas pesquisas do EPA (Agência de Proteção Ambiental), criamos um conceito chamado de

“Serviço Golden”. O objetivo foi montar um calendário personalizado para cada cliente de forma que seus carpetes fossem limpos a cada seis meses.

O dono da empresa estava muito empolgado com esse conceito do Serviço Golden. Eu também estava. Nós dois podíamos calcular o lucro e entender o quanto essa ideia significaria para ele se realmente funcionasse. Fui contratado para encontrar uma grande sacada e de fato achei que eu havia atendido a essa expectativa! A vitória era minha. Usando os dados de mercado, eu criei um roteiro de vendas oferecendo o Serviço Golden para que o seu funcionário mais produtivo tessasse por uma semana. Na semana seguinte me reuni com a equipe inteira em uma teleconferência com o diretor executivo escutando. O diálogo seguiu-se dessa maneira:

CHET: E então, como foi?

REPRESENTANTE DE VENDAS: Não funcionou.

CHET: Não funcionou?

REPRESENTANTE DE VENDAS: Não. Não funcionou.

CHET: Bem, e a quantas pessoas você ofereceu o novo serviço?

REPRESENTATNE DE VENDAS: Eu o ofereci a 10 pessoas.

CHET: E ninguém o comprou?

REPRESENTANTE DE VENDAS: Bem, apenas duas pessoas o compraram.

Para o representante de vendas, a percepção era de que oito não de 10

tentativas de vendas tornou o conceito em um fracasso. Mas se você fizer os cálculos, verá que há 30 mil clientes comprando uma vez a cada três anos totalizará então aproximadamente 10 mil vendas por ano. Agora imagine 6

mil clientes adicionais (meros 20%) comprando duas vezes por ano. O que isso significaria para essa empresa? Seria um aumento enorme de volume.

Mas se dependesse daquele representante de vendas, a ideia teria morrido ali mesmo. São nesses momentos que uma obstinada disciplina e determinação fazem a diferença entre a mediocridade e a excelência. De fato, levou seis meses de obstinada disciplina e determinação para fazer com que cada vendedor oferecesse aquele serviço a cada cliente potencial, a cada ligação. É aqui onde a maioria dos executivos falha. Construir uma máquina de vendas não se trata de fazer 4 mil coisas trata-se de fazer 12 coisas 4 mil vezes, cada uma.

Apenas uma hora por semana mudou a vida desse diretor executivo. Ele se comprometeu a dedicar uma hora por semana para aperfeiçoar e integrar o conceito do Serviço Golden. Não foi fácil – levou seis disciplinados meses para enraizar esse conceito em cada aspecto do negócio. Mas, lembre-se de que foram seis meses de *apenas uma hora por semana*. Toda segunda-feira religiosamente às 17h, a empresa inteira se reunia para falar sobre como esse conceito poderia ser mais eficaz, como poderíamos facilitar aplicação para os vendedores, que ideias os vendedores tinham para fazer isso mais eficazmente, e assim por diante. O foco daquela hora era exclusivamente a integração completa desse conceito em todas as áreas da empresa.

A implementação do Serviço Golden não apenas aumentou as vendas, mas também estabilizou a empresa. Antes, o dono ficava todos os meses na expectativa de que os clientes respondessem as suas malas diretas, mas

depois ele sabia no começo do mês quantas pessoas se registraram no

Serviço Golden. Isso tornou a empresa mais estável em todos os aspectos e transformou sua performance de vendas.

Quando comecei a trabalhar com a equipe de vendas, o representante com o menor número de vendas estava trazendo \$13 mil por mês e a média dos vendedores era \$35 mil. Quando terminei meu trabalho com eles, o representante que vendia menos trazia \$49 mil por mês e o que vendia mais trazia \$100 mil por mês. A performance de vendas dobrou. No começo, o pessoal de vendas resistiu as minhas ideias ao máximo apesar de estarem recebendo comissão.

Essa empresa refinou seu processo de vendas até praticamente levá-lo à perfeição dentro daqueles seis meses. Todos que estiverem lendo isso poderão fazer o mesmo. Mas as vendas são apenas uma pequena fatia do todo. Para que você possa tornar-se uma Máquina Definitiva de Vendas, você realmente precisará ter competência em liderança, administração e marketing.

Esse livro detalhará tudo isso com uma linguagem direta e com exemplos práticos explicados de todos os ângulos. E a melhor parte é que você não terá que trabalhar duro por isso; mas sim trabalhar com mais inteligência.

Você poderá melhorar profundamente sua empresa ou departamento caso venha a se comprometer a dedicar uma hora ou duas por semana religiosamente, onde você não faça mais nada a não ser trabalhar para fazer seu negócio muito mais eficaz. Ao longo deste livro, você aprenderá exatamente o que fazer durante essa hora.

Não será difícil aplicar as estratégias deste livro ou transformar seu negócio em uma Máquina Definitiva de Vendas. A chave é aprender e praticar a obstinada disciplina e determinação. Você precisará focar-se e reforçar-se continuamente nas 12 áreas que detalharei. De forma a facilitar esse processo, dividi esse livro em 12 capítulos, cada um focado em uma das 12 estratégias com exemplos e exercícios que tornarão seu negócio excelente e aumentarão suas vendas e lucros como você jamais imaginou.

Um de meus clientes tem muita facilidade em aprender e está sempre comprando as últimas novidades em livros ou programas de treinamento. Ele ouviu uma de minhas apresentações em uma conferência, gostou do que eu disse e me contratou para fazer uma auditoria em sua empresa. Quando entrevistei seus funcionários, eles estavam praticamente rindo de mim. Para

eles, eu era apenas a última moda. Contaram-me que o chefe deles já havia usado 100 programas de treinamento diferentes, mas nunca conseguiu que nenhum fosse implementado pra valer.

O ingrediente que faltava para esse cliente e para quase todos os mais de 1

mil clientes com os quais eu já trabalhei na melhoria de negócios, era uma obstinada disciplina e determinação. Nós todos recebemos boas ideias de palestras, livros, programas de rádio e gurus de crescimento de negócios. O

problema é que a maioria das empresas não sabe como identificar e adaptar as melhores ideias aos seus negócios. A implementação, não as ideias, é a chave para o verdadeiro sucesso.

Esse livro está cheio de ideias excelentes, desenvolvidas nos campos de batalha do capitalismo. Mas, mais importante que isso, esse livro o ajudará a aprender as maneiras de como essas ideias se manifestarão dentro de sua organização, especialmente em seus lucros. Uma vez que você comece a trabalhar com as estratégias de cada capítulo, você verá que não se trata apenas sobre implementar as ideias neste livro. A habilidade de implementar qualquer ideia que você aprenda em qualquer lugar será radicalmente beneficiada com curva de aprendizado apresentada aqui.

Por exemplo, no Capítulo Um você aprenderá a como otimizar a produtividade na administração do tempo em cada nível de sua organização.

A administração do tempo e o controle do nível de produtividade e performance dos funcionários são competências específicas que poucas empresas dominam totalmente. Digamos que você faça um ótimo curso de treinamento hoje. Você voltará ao seu escritório, aplicará os princípios e verá que eles realmente funcionam. Mas se voltarmos em três meses para verificar como tudo está indo, veremos que você estará usando muito pouco, ou nada, das informações que foram aprendidas naquele treinamento isolado. Isso se chama “treinamento de evento”. Você vai a um evento, recebe algum treinamento e retorna ao seu escritório. Você aplica alguns dos conceitos e verifica que alguns deles realmente funcionam, mas você rapidamente os abandona. Isso acontece porque você não tem a obstinada disciplina e determinação que tornam uma empresa ou um departamento realmente excelentes.

Trabalhar Com Mais Inteligência, Não Mais Duro Em conferências e palestras, sempre pergunto a minha plateia, “Quem aqui nesta sala gostaria de fazer sua empresa ou departamento crescer 10 vezes mais do que seu tamanho atual?” Normalmente, 99% da plateia levanta a mão. E então digo, “Mantenham suas mão levantada se puderem trabalhar 10

vezes mais horas ou 10 vezes mais duro do que vocês trabalham agora”.

Todas as mãos vão para baixo. A questão é: Há empresas e departamentos que são 10 vezes maiores que os seus, e você sabe que eles não estão trabalhando 10 horas a mais que você. Eles estão apenas trabalhando com mais inteligência.

A Máquina Definitiva de Vendas trata-se exclusivamente sobre trabalhar com mais inteligência e não mais duro. Não parece ser mais inteligente aperfeiçoar 12 estratégias comprovadas, do que enrolar-se todo usando centenas de ideias diferentes sem nenhuma conexão entre elas? Esse livro é para executivos, diretores executivos, empreendedores e profissionais como médicos, dentistas e advogados. É para os gerentes intermediários, vendedores e representantes de atendimento ao consumidor. Resumindo, é para todos que atuam na direção, no marketing, nas vendas e na direção de uma empresa ou departamento. Ele oferece o tipo de informação e estratégias que são essenciais para todos que estão no campo de batalha lutando para aumentar e fortalecer seu negócio ou departamento.

Comprovado por diversas histórias de sucesso, como a empresa de limpeza de carpetes, a abordagem da Máquina Definitiva de Vendas é a culminação de todas as minhas experiências no campo de batalha. Já dirigi revistas, jornais e feiras empresariais para o bilionário Charlie Munger. Fui dono de 14

negócios. Estudei caratê e abri uma escola de caratê em Times Square.

Também já vendi meus serviços pessoalmente a mais de 60 empresas Fortune 500 e quase 1 mil outros clientes. Finalmente, já treinei milhões de donos de negócios e funcionários por meio de conferências, artigos e meus 65 produtos de treinamento, os quais estão à venda agora em mais de 20 países.

IMPORTANTE: Estructurei esse livro da mesma forma que você deveria estruturar seu negócio. Começo falando sobre como organizar sua empresa para otimizar o tempo de todos. Em seguida, falarei de

treinamento e seu papel crítico em qualquer organização, desde exércitos de um homem só as

maiores empresas do mundo. Como sou autor, eu poderia ter começado com um material mais atraente e potente. Mas acredito que a coisa certa a ser feita e a melhor forma de servir você é começar com as pedras fundamentais que você *precisa* para estruturar sua empresa de forma a obter sucesso em longo prazo.

Reuniões: Outra pedra fundamental. Tive um cliente que tinha reuniões terríveis, então eles simplesmente pararam de ter reuniões. Nenhuma reunião, nunca. Uau. Isso é o que eu chamo de não separar o joio do trigo. Onde se aprende a dirigir uma ótima reunião? Em nenhum lugar. Portanto, isso está aqui neste livro. Reuniões são ótimas se você sabe como liderá-las bem, e no Capítulo Três eu mostrarei a você a como ser um mestre de reuniões.

Fornecerei detalhes de como dirigir esplêndidas reuniões que terão um impacto profundo em sua empresa.

Depois desses três capítulos, você terá suas pedras fundamentais. A essa altura você estará preparado para tornar-se um estrategista altamente qualificado. O Capítulo Quatro mudará sua vida. Adoraria começar por esse capítulo, já que é a lição mais importante que qualquer pessoa de negócios pode aprender, mas estruturei esse livro da maneira que sua empresa deveria ser estruturada. Posicione suas pedras fundamentais corretamente e depois construa seus arranha-céus.

A partir desse capítulo, o livro decola, ensinando todos os aspectos práticos para melhorar as vendas, o marketing e a contratação que você encontrará em 99.9% dos negócios. As estratégias, as dicas e os insights que usei para ajudar a transformar empresas medíocres ou doentes em histórias de sucesso à prova de bala estão bem aqui neste livro. Permita que esse seja seu guia para transformar seu negócio na Máquina Definitiva de Vendas .



Os Segredos da Administração do Tempo dos Bilionários

Como Otimizar Sua Produtividade e Ajudar Sua Equipe a

Eu desenvolvi esse sistema de administração do tempo na época em que dirigia nove divisões para o bilionário Charlie Munger. Sempre procuro contratar pessoas espertas, estrategicamente agressivas e criativas; naturalmente, essas pessoas constantemente me procuravam para compartilhar novas ideias, questões e preocupações. Mais tarde, aprendi que ninguém deveria ter mais que seis subordinados diretos, mas naquela época eu tinha algo em torno de 22. Consequentemente, eu estava quase sempre reagindo às necessidades do meu pessoal por atenção. Encontrava-me em modo reativo praticamente o tempo todo. Trabalhava sete dias por semana –

de 10 a 12 horas por dia no escritório, lidando com interrupções e, então, eu ia para casa realizar todo o processo criativo de forma a manter o trabalho fluindo bem.

Eu me dei conta de que teria que aprender a administrar meu tempo de forma eficaz, portanto me matriculei em um curso de administração do tempo. Durante os 20 primeiros minutos, o instrutor distribuiu uma planilha instruindo-nos a registrar nela o nosso tempo durante os próximos três meses.

Ao final desses três meses, deveríamos ter identificado onde estávamos perdendo nosso tempo. Sendo eu uma pessoa que dirigi nove divisões, suspirei fundo e pensei comigo mesmo: “Se eu tivesse tempo para registrar meu tempo durante três meses, não precisaria de um curso de administração do tempo”. Levantei-me e deixei a sala de conferências.

Ao longo dos anos, criei uma divisão de gerenciamento do tempo que consiste em seis simples passos que levam cinco minutos para serem completados. Por que? Porque uma boa administração do tempo não deveria levar muito tempo para ser realizada. E é por isso que esse capítulo é o mais curto deste livro.

Esse capítulo apresentará seis simples passos para administrar o tempo.

Eles serão muito lógicos e você os entenderá por completo. Você concordará com todos os princípios e reconhecerá que eles certamente melhorarão sua produtividade. Mas você teria uma disciplina obstinada o suficiente para dedicar cinco minutos todos os dias de forma a assumir o controle do seu tempo? E se tiver você então teria uma disciplina ainda mais obstinada para manter-se fiel ao seu planejamento no decorrer do dia? Se você é responsável por uma

equipe, teria uma disciplina suficientemente obstinada para policiar os seus integrantes a seguir esses seis simples passos? Se a resposta for sim, os ganhos serão enormes.

Vamos começar!

Em geral, você funciona em modo reativo ou proativo? Por experiência própria, acredito que a maioria dos executivos não tem tempo para planejar e agir porque todo o seu tempo é consumido ao reagir a negócios já consolidados. Para transformar sua empresa em uma Máquina Definitiva de Vendas, precisará manter-se em modo proativo constantemente. A administração do tempo é crucial.

Imagine como seria se você fosse repentinamente incumbido da diretoria ou da presidência de uma empresa de \$50 bilhões. Os diretores executivos de empresas gigantes têm mais horas em seu dia que você? É claro que não. Mas eles precisam dominar essa competência crucial: A administração do tempo.

Eles precisam ser mestres na arte de administrar seu próprio tempo e manter os sistemas em dia para certificar-se que todos em sua organização também sejam treinados em administração do tempo. Uma vez que você entenda os segredos de administração do tempo que viabilizam a gestão de uma empresa multibilionária, você não terá dificuldades em administrar suas atividades de vendas, se essa for sua atividade, ou de capacitar sua empresa ou departamento a funcionar em sua máxima produtividade.

Meu Insight de Gerenciamento do Tempo

Todos nós conhecemos algum “gerente de um minuto”. Pois bem, eu era o gerente do “você-tem-um-minutinho?”. Todos os dias, o dia todo, vários integrantes de minha equipe me procuravam para perguntar se eu teria um

minutinho para conversar e, justamente naquele instante, eu era convocado a uma reunião de “você-tem-um-minutinho”. De fato, toda a empresa funcionava na base do “você-tem-um-minutinho”. Meus funcionários encontravam-se em modo reativo o dia inteiro. Apesar de haver aumentado com sucesso cada uma das minhas divisões em até 100 % em apenas de 12 a 15 meses após assumi-las, eu estava fora de controle e em modo reativo durante 100% do tempo. Receber 15 fax por dia era algo normal, até mesmo durante minhas férias ao Havaí (isso era antes de o e-mail tornar-se o mais novo gastador de tempo).

Em contraste, quando eu queria ter uma reunião com o Charlie

Munger, precisava ligar para sua secretária e agendar um horário. Eu precisava ter uma agenda muito rigorosa, estar organizado e não podia me atrasar. Todas as reuniões eram altamente produtivas e diretas ao ponto. E então me dei conta que precisava tomar as rédeas do meu tempo e dos integrantes da minha equipe. E, após alguns anos trabalhando 12 horas diárias todo santo dia, incluindo os fins de semana, eu tive um insight: Para dirigir e gerenciar as divisões sob minha responsabilidade com sucesso; precisava ser mais organizado e menos reativo. Fixei na parede um memorando que formalmente dava fim ao meu estilo de gerenciamento do “você-tem-um-minutinho”. Isso é o que estava escrito:

Para: Minha Equipe

De: Chet

Não bata à minha porta para perguntar se tenho um minutinho. A resposta será não. A menos que seja urgente, guardem todos seus pensamentos, dúvidas, ideias, questões ou preocupações (não urgentes) até a reunião semanal da divisão. Abaixo está uma lista com o horário dessas reuniões. Caso contrário disponibilizarei dois horários por dia quando aceitarei reuniões de “você-tem-um minutinho”. Se suas necessidades não puderem esperar até a reunião semanal, escreva seu nome na lista do “você-tem-um-minutinho” e teremos reuniões rápidas de 10 minutos.

Nós dividimos a empresa em nove “zonas de impacto” realizamos encontros semanais de uma hora em cada área. Uma zona de impacto é qualquer parte de sua empresa que exerça impacto direto sobre as bases de

lucro da empresa. Suas zonas de impacto podem incluir vendas, atendimento ao cliente, desenvolvimento de produtos e marketing, por exemplo. Afim de melhorar e aperfeiçoar cada uma dessas áreas, é preciso dedicar-lhes uma hora por semana, quando todos os envolvidos possam concentra-se exclusivamente na *melhoria* das respectivas áreas.

Uma vez que as reuniões foram estabelecidas para cada área de impacto, minha equipe aprendeu a guardar suas ideias até a reunião apropriada, em vez de vir ao meu escritório para compartilhá-las à medida que elas apareciam.

Eu até coloquei um bloco de anotações que continham as palavras “Com o Chet” na parte superior. Minha equipe teria então que

escrever no bloco os assuntos com os quais me interromperiam e guardá-lo na gaveta até a reunião semanal.

O memorando foi enviado em uma quinta-feira, e eu me lembro perfeitamente que na sexta-feira ninguém bateu à minha porta. Foi a primeira vez em anos que isso havia acontecido, e eu não sabia o que fazer com todo esse tempo ininterrupto. Eu podia efetivamente me concentrar no escritório, e não precisaria levar para casa aquela quantidade enorme de trabalho para ser feita a noite e durante o fim de semana, como era de costume. Eu agora me deparava com uma curva de aprendizagem completamente nova.

Ninguém bateu à minha porta na sexta-feira, mas, na segunda-feira, o caos recomeçou. Precisei ter a obstinada determinação e disciplina para treinar minha equipe a seguir essas regras. Quando alguém o procura solicitando uma reunião de “você-tem-um-minutinho”, deve interrompê-los friamente e dizer: “Isso é algo que não pode esperar até a reunião semanal?” Eles tentarão direcionar sua atenção ao assunto naquele momento e se não tiver uma obstinada disciplina, mergulhará de cabeça no assunto de imediato. Por esse motivo, eu precisei disciplinar a mim mesmo e a minha equipe para guardar quase tudo até as reuniões semanais.

Qual foi a melhor parte? Em vez de reagir aos negócios durante 70 a 80

horas por semana, passei a dirigir proativamente e a gerenciar mais eficientemente de forma a fazer a empresa crescer em apenas *nove* horas semanais; tudo devido à divisão que fiz das minhas responsabilidades em nove áreas de impacto principais. Ao contrário das reuniões do “você-tem-um-minutinho”, as reuniões semanais provaram ser mais produtivas porque eram formais, estruturadas e voltadas a resultados. Os integrantes chave de cada área de impacto compareciam juntos à sua designada reunião, portanto



grande progresso podia ser obtido. Todas as pessoas que precisavam tomar o próximo passo ou serem informados sobre nosso mais recente progresso estavam presentes. Eu mantinha nove blocos de anotações (um para cada área de impacto) nos quais eu tomava nota do que havia sido discutido e quem havia prometido fazer o que antes da próxima reunião.

Sim – os afazeres, tarefas e prazos devem ser determinados após cada

reunião. Mas a chave é não pedir muito a ser feito. Faça os avanços pequenos, mas constantes. Se você tem uma reunião semanal e faz pequenos avanços de forma incrementada toda semana, imagine a profunda transformação que você obterá em 52 semanas. Daqui a um ano sua empresa, divisão ou departamento poderá ser melhorado de forma substancial.

Veremos mais sobre isso para frente.

Se você dirige uma empresa de grande porte, haverá mais áreas de impacto. Certa vez ajudei um executivo a dividir sua própria empresa nas principais áreas de impacto e iniciativas nas quais ele estava trabalhando. O

resultado foi 17 áreas de impacto principais – o que significa 17 reuniões semanais de uma hora cada. Isso pode parecer loucura para um executivo ou dono de uma pequena empresa, mas é a maneira de levar sua empresa ao próximo patamar se existirem muitas atividades acontecendo ao mesmo tempo. Esse executivo estava trabalhando 70 horas por semana e obtendo menos resultados do que quando o fiz dividir sua empresa em 17 horas de reuniões. Cada reunião alavancou cada uma das áreas de impacto.

As decisões eram tomadas semanalmente. Tudo que era de importância era tratado toda a semana. Todos estavam mais satisfeitos. Os funcionários de cada área sentiam-se mais valorizados. Antes desse programa, alguns deles tinham de perseguir o chefe durante semanas para obter respostas às suas perguntas ou ter suas questões tratadas. Portanto, divida sua empresa em áreas.

Exercício

Descubra quais são as áreas de impacto do seu negócio.

Normalmente, se você dirige um departamento, o próprio departamento será sua área de impacto. Mas se você é um diretor

executivo ou um gerente geral de uma empresa de médio ou grande porte, talvez tenha muitas áreas de impacto. Para ajudá-lo a identificá-las mais facilmente, segue uma lista de 15 áreas de impacto de outro diretor executivo com quem trabalhei:

1. Vendas externas
2. Equipe interna de telemarketing

3. Atividades de marketing
4. Atendimento ao consumidor
5. CRM (gestão de relacionamento com o cliente)
6. Compras e fornecedores
7. Recebimento e expedição
8. Controle de inventário
9. Contas a receber
10. Departamento pessoal
11. Tecnologia
12. Relações com parceiros/vendedores
13. Relações com parceiros/filiados
14. Exportações
15. Iniciativa da Califórnia

Essa última iniciativa era voltada para conquistar um novo mercado. Que iniciativas você tem ou deveria ter? Agora faça uma lista das *suas* áreas de impacto.

Os Seis Passos para uma Excelente Administração do

Tempo

Há seis passos fundamentais para uma excelente administração do tempo.

Coloque esses seis passos em prática diariamente e não acreditará no quanto você e sua equipe conseguirá realizar em um típico dia de trabalho.

Passo 1: Toque-o Uma Vez

Diga-me se isso lhe soa familiar. Você entra em seu escritório e vê sobre sua mesa três pastas e duas cartas que precisam ser tratadas. Você abre a primeira carta e lê algumas linhas. Lidar com isso claramente levará mais tempo do que você pode disponibilizar neste momento. Você coloca a carta de lado. Dentro de uma das pastas há outra tarefa. Você começa a resolver essa tarefa, mas seu telefone toca. Ao atender ao telefone sua atenção é desviada durante 10 a 15 minutos. Em seguida você volta a tratar da pasta, mas, neste exato instante, chega um e-mail. Você para e o lê, o qual contém uma outra tarefa que também exige sua atenção, mas requer mais tempo do que tem agora.

Se você gasta apenas 15 minutos por dia para revisar assuntos, retomar tarefas, reler documentos ou e-mails, desperdiçará horas por ano nas quais nenhuma ação é tomada. Muitos de nossa equipe desperdiçarão uma hora diária (dispersas no decorrer do dia) revisando assuntos que não receberão nenhuma ação significativa. Isso se totaliza a *seis semanas* de tempo perdido por ano. Você gostaria de adicionar seis semanas extras de produtividade ao ano? Adotar a simples regra do “toque-o uma vez” em sua empresa, juntamente com sua respectiva infraestrutura de apoio para essa política, poderá drasticamente aumentar a produtividade de cada funcionário.

Se você toca em algo, aja. Esse é o primeiro passo rumo a uma excelente administração do tempo. Não abra aquele e-mail ou aquela carta até você estar pronto para lidar com eles. Conforme essa regra for colocada em prática, você perceberá que quanto maior o número de arquivos criados para organizar o trabalho em progresso e quanto mais organizado for esse processo de organização, maior será sua produtividade. Por exemplo, imaginemos que eu abra um e-mail enviado pela minha empresa de Relações Públicas solicitando minha aprovação para um comunicado de imprensa. Ora, como tenho uma pasta destinada a assuntos de Relações Públicas, escreverei em minha

lista de afazeres, “Aprovar comunicado de imprensa. Ver pasta de RP”. Isso é o quão organizado você precisa ser hoje em dia.

A regra do toque-o uma vez é crucial para administrar arquivos de e-mails.

O e-mail é uma tremenda ferramenta, mas, se você permitir que ele te controle, ele poderá arruinar sua administração do tempo. A chave para uma excelente administração do e-mail é de instituir uma política de empresa que exija títulos bastante descritivos para todos os e-mails. Outra regra que exijo é alterar o título do e-mail sempre que o conteúdo mudar. Isso é crucial.

Digamos que você envie um e-mail a alguém com o título “Em breve: Evento de treinamento com Chet Holmes” e ela responda:

Para: Sherry

De: Márcia

Título: Em breve: Evento de treinamento com Chet Holmes

Sim, estarei presente. Já fiz minha reserva. A propósito, você já falou com o Dave sobre aquele item no orçamento que eu havia mencionado?

O e-mail sobre o problema com o Dave vai e volta várias vezes, mas o título continua sendo “Em breve: evento de treinamento com Chet Holmes”.

Uma semana ou duas mais tarde, alguém lhe pergunta o que aconteceu com o Dave. Um desses sete e-mails tem a resposta para essa importante pergunta, mas você terá de abrir todos os sete para encontrar essa informação.

Portanto, mude o título conforme o conteúdo for alterado. Todos os meus clientes e funcionários precisam aderir a essa regra para interagir comigo.

Dessa maneira, todos na empresa poderão dar uma olhada rápida em um email recém-chegado e tomar a decisão; “Se eu abrir esse e-mail, poderei lidar com ele agora?” Caso você abra algo que não possa ser resolvido naquele mesmo instante, archive-o em na pasta adequada e redirecione a tarefa para sua lista de afazeres (falarei mais em breve sobre listas de afazeres).

Isso deve ser enfatizado: o e-mail pode arruinar uma boa administração do tempo. Aqueles alertas sonoros que ficam constantemente bipando a cada chegada de um e-mail mantém todos na empresa em modo reativo o dia inteiro. Quando você ouvir um alerta de chegada, NÃO abra o e-mail nem o responda naquele exato momento. O e-mail existe para sua conveniência. Se não for conveniente, não o responda.

A concentração é como um músculo que se fortalece a cada vez que você se concentra. Se você interrompe sua concentração a cada momento que um e-mail chega ou que o telefone toca, você literalmente diminui sua habilidade de concentração e se torna menos eficaz em qualquer situação que requeira concentração.

Observação: À medida que você seguir esses seis passos, não se incomode se você já ouviu esses conselhos antes. Foque-se em aplicar disciplina para implementá-los.



Passo 2: Faça Listas

Muitas pessoas criam listas como uma forma de manter-se organizadas. Se você não usa uma lista, provavelmente é uma pessoa muito reativa. Listas o ajudarão a manter-se focado em prioridades e em questões altamente produtivas. Usar uma lista duplicará sua produtividade instantaneamente.

Quando ministro uma palestra sobre o assunto, ando pela sala e pergunto quantas pessoas usam listas. Em seguida, pergunto: “Normalmente, sua lista contém quantos itens?” Sempre há algumas pessoas na sala que tem listas de 25 itens ou mais.

A chave para ser produtivo é focar-se nos seis itens mais importantes que precisam ser feitos naquele dia. Você perceberá que quando se tem uma lista longa, ela acaba tornando-se a ferramenta para administrar seu tempo.

Quando você se sente produtivo, vai até sua lista, escolhe um item e o conclui. Isso o faz sentir-se bem. Quando uma lista longa é usada como ferramenta, as tarefas mais fáceis e menos produtivas serão concluídas primeiro com o intuito de encurtá-la. No final do dia, os itens mais importantes provavelmente não terão sido concluídos porque são os mais difíceis, os que consomem mais tempo ou ambos.

Listas longas também significam que você nunca riscará todos os itens. Há um impacto psicológico negativo quando a lista não é concluída. Mas haverá uma enorme motivação psicológica ao riscar aquele sexto item, especialmente quando todos eles eram as coisas mais importantes a serem feitas naquele dia.

Portanto, a regra é: liste as seis coisas mais importantes a serem feitas e conclua esses itens diariamente e a *qualquer custo*. Isso não quer dizer que você não possa manter uma lista secundária com todos os outros itens que precisam ser feitos. Ao planejar cada dia (a ser discutido a seguir), sua lista longa poderá ser usada como um cardápio de onde escolher os seis itens mais importantes para aquele dia.

Exercício

Faça esse exercício agora e o incrementaremos à medida que você



ler esse capítulo. Pegue uma folha de papel em branco e escreva as seis coisas mais importantes que você precisa fazer amanhã. Talvez sua lista fique parecida com a minha:

1. Trabalhar na proposta para cliente.
2. Enviar contrato por fax.
3. Agendar reuniões.
4. Teleconferência com a Heidi.
5. Revisar o plano de marketing deste mês.
6. Trabalhar na carta de mala direta.

Passo 3: Planeje Quanto Tempo Você Reservará Para

Cada Tarefa

Por enquanto, não pense em quando você fará cada tarefa. Apenas defina a quantidade de tempo que irá dedicar a cada uma de forma realística. Esse é um importante passo para garantir que os seis itens da sua lista possam efetivamente ser realizados em um dia. Se um ou mais dos itens na sua lista são muito extensos para serem concluídos em um dia, escreva quanto tempo você dedicará a cada um deles naquele dia. Cuide de projetos maiores em fatias de tempo administráveis. Esse livro é um ótimo exemplo. Já me haviam feito várias ofertas de livros durante mais de 10 anos. Mas a impressão que eu tinha de um livro era que se tratava de um empreendimento enorme. Uma vez que me comprometi, reservei uma hora por semana em meu calendário para trabalhar no livro. Em três meses, eu tinha uma sólida proposta, a qual viabilizou o acordo para esse livro.

O que você tem adiado por muitos anos? Que iniciativas importantes você está deixando de lado simplesmente porque elas consomem muito tempo?

Realize-as em pequenas fatias de tempo.

Exercício

Ao lado dos itens na sua lista escreva quanto tempo você irá realisticamente dedicar amanhã a cada um deles. Talvez sua lista fique mais ou menos assim:

1. Trabalhar na proposta para o cliente – 30 min.
2. Enviar contrato por fax – 1h e 30 min.
3. Agendar reuniões – 30 min.
4. Teleconferência com a Heidi – 1h.
5. Revisar o plano de marketing deste mês – 1h.
6. Trabalhar na carta de mala direta – 2h.

Some a quantidade total das horas de suas “tarefas produtivas”. Neste exemplo elas totalizam 6h e 30 min. Usei esse exercício em muitas palestras e sempre havia algumas pessoas que, ao adicionar suas horas, obtinham um total de 11 horas de trabalho. Esse número não é

nem um pouco realista quando você precisa encaixar essas seis tarefas dentro de um dia. Uma boa diretriz é obter um resultado de seis horas ao somar os seis itens mais importantes. Explicarei o porquê mais tarde.

Passo 4: Planeje o Dia

Agora que você reservou fatias de tempo para cada tarefa, precisará planejar seu dia. Esse não será um guia geral para a direção que seu dia poderá seguir. Ele precisa ser específico e definir o horário de praticamente tudo. Isso inclui cada um dos seis itens da sua lista, como também o tempo para abrir e ler seu e-mail. Lembre-se: se você cumpre a primeira regra e toca nesses itens apenas uma vez, será preciso reservar um período de tempo para resolvê-los.

Observe que no planejamento do dia detalhado abaixo há duas fatias de tempo para miscelânea e reuniões de “você-tem-um-minutinho”. Esses períodos de miscelânea são absolutamente essenciais porque obviamente seu dia poderá ser interrompido. Há algumas coisas as quais você precisará reagir e que o desviarão de sua agenda. Ao incluir pelo menos duas fatias de meia hora para tempo reativo, essas margens de tolerância garantirão a retomada da sua agenda quando você sair de seu curso. Mas, o mais importante é



manter-se fiel àquele horário de qualquer forma. Note que no planejamento abaixo o dia de trabalho é na realidade composto por 10 horas, mas apenas 6,5 das horas são reservadas para os seis itens principais:

8h–8h30:

Enviar proposta para cliente e abrir e-mail.

8h30–9h:

Revisar listas de administração do tempo dos integrantes da equipe.

9h–10h30:

Revisar e enviar contrato por fax.

10h30–11h:

Reuniões para miscelânea (reuniões agendadas de “tem-um

minutinho”, abrir e-mail.

11h–12h:

Revisar plano de marketing.

12h–13h:

Almoço com cliente.

13h30–14h:

Teleconferência.

14h–15h:

Reuniões de “tem-um-minutinho”, miscelânea, abrir e-mail.

15–17:00:

Mala direta.

17–18:00:

Abrir e responder e-mails.

Exercício

Escreva um planejamento para o dia de amanhã que forneça tempo suficiente para riscar todos os seis itens em sua lista de afazeres e manter-se em controle do seu e-mail e outras tarefas.

Passo 5: Priorize

Agora que você fez esse exercício, dê uma olhada no seu dia de amanhã e veja onde colocou as tarefas mais difíceis. Nas palestras, eu frequentemente vejo pessoas colocarem a tarefa mais importante em último lugar porque normalmente é a que requer mais concentração ou é a mais difícil. Mas, no final do dia, raramente há tempo ou energia para iniciar esses afazeres. Esse simples passo lhe proporcionará uma tremenda sensação de controle e realização.

Cansamos de ouvir isso: apenas 20% de seu esforço produzirá 80% de seus resultados. Muitas pessoas se afogam em tarefas triviais que as mantêm ocupadas, mas que são improdutivas. Elas se tornam tão agitadas que perdem sua habilidade de priorizar e concentrar-se. Eu as apelidei de “pessoas

agitadas”. Muitas delas já trabalharam para mim ao longo dos anos – são dedicadas, devotas e aparentemente ocupadas. Mas se a sua produtividade real for medida, veremos que é muito baixa. Para essas pessoas, essa técnica é crítica. E você precisa dominá-la como um mestre ninja. Só assim você fará com que essas pessoas interrompam essa agitação vazia e foquem-se apenas em produtividade.

O que aconteceria se 80% de seus esforços fossem direcionados a atividades exclusivamente voltadas a atingir resultados? Se você dedicar 80%

do seu tempo em trabalho voltado em resultados e apenas 20% no restante, poderá obter um aumento de quatro vezes na produtividade! Tudo que é preciso é uma obstinada disciplina e determinação.

Dicas para Vendedores e Exércitos de Um Homem Só

Todo vendedor deveria reservar ao menos 2h e 30 min diárias de angariação de novos clientes. E isso se refere a vendedores que já possuem uma carteira cheia de clientes efetivos. Vendedores que não estão administrando uma lista longa de clientes efetivos precisam de pelo menos quatro horas de puro telemarketing. Eu tenho um cliente que comprou um software para registrar atividades de vendas, mas ele nunca o havia usado.

Ficamos boquiabertos quando finalmente usamos o software; vimos que nenhum integrante da equipe estava realizando mais de uma hora de telemarketing por dia. Ao responderem uma pesquisa, os representantes pensavam que estavam fazendo de 40 a 60 contatos telefônicos por dia. A realidade era outra: por volta de 11 a 28 ligações eram feitas por dia. Para vendedores novos, o dia inteiro deveria ser dedicado a angariação de clientes.

Se você é um exército de um homem só ou se, como empreendedor e cabeça de um grupo muito pequeno, é a pessoa responsável pelo crescimento da empresa, então você deve pessoalmente dedicar no mínimo 2 horas e 30

min por dia ao crescimento da empresa.

O Que Fazer Se Seu Emprego For Uma Atividade Reativa

Digamos que você seja um vendedor que precisa receber ligações dos clientes regularmente. Digamos que você seja um representante de atendimento ao consumidor que se responsabiliza unicamente por reagir a telefonemas. Ou, digamos que você seja uma recepcionista

que atende telefonemas ou uma assistente que precisa reagir às necessidades constantes

do seu chefe o dia inteiro. Até as pessoas em posições reativas deveriam planejar-se realisticamente para algumas tarefas proativas que podem ser realizadas diariamente. Deveria haver algumas tarefas proativas diárias para alavancar sua empresa ou o trabalho. Dedique algum tempo para melhorar habilidades, performance, fluidez de trabalho e organização para você e seu departamento ou empresa. Pessoas em posições reativas simplesmente disponibilizarão um tempo limitado de dedicação – mas mesmo assim poderão realizar algumas tarefas proativas diariamente.

Se você é uma recepcionista e sua responsabilidade principal é atender ao telefone, você não poderia também ser produtiva fazendo listas de telemarketing para a equipe de vendas? Fico fora de mim quando vou a uma empresa e a recepcionista está lendo um livro porque as ligações estão muito espaçadas. Essa pessoa não poderia estar fazendo alguma pesquisa na Internet sobre sua indústria? Ou preparando algumas malas diretas? Essas perguntas também se aplicam a posições de atendimento ao consumidor. Durante suas reuniões semanais (estrutura completa no Capítulo Três), certifique-se de abordar essa questão e peça às pessoas em posições reativas para trabalhar em seu tempo vago ou de pouco movimento.

As Pessoas Respeitam O Que Você Inspeciona

Se você quer tornar sua equipe produtiva, deve examinar a forma como eles estão priorizando e planejando seus dias *todos os dias*. Antes do advento da Internet, eu andava pelo escritório e conferia como as pessoas estavam estruturando seus dias. Levou meses de obstinada disciplina e determinação, assim como uma constante inspeção até que meus funcionários seguissem os seis passos religiosamente. Eu era tão perseverante em desenvolver uma excelente administração do tempo entre meus executivos chave e eles entre seus subordinados, que eu cheguei a criar um programa na Internet onde os funcionários o acessavam e planejavam seu dia. O chefe então recebia um alerta automático de e-mail cada vez que um subordinado completava seu planejamento. (Veja “A Ferramenta Definitiva de Administração do Tempo”

em www.chetttime.com).

Com ou sem um programa como esse, adotar algum tipo de inspeção para conferir como os funcionários estão planejando e priorizando

seus dias os levarão a respeitar a administração do tempo e aumentar sua produtividade dramaticamente.



Exercício

Dê uma olhada no seu planejamento.

Quanto tempo do seu dia é proativo e quanto é reativo?

Onde você colocou a tarefa mais importante do dia? No começo?

No meio? No final?

Reescreva seu planejamento de forma que a tarefa mais importante da lista seja realizada em primeiro lugar nesse dia.

Agrupe todos os trabalhos reativos, incluindo responder a e-mails e retornar telefonemas.

Certifique-se de que a maior parte do seu dia esteja focado em trabalho proativo, como angariação de clientes ou fechar contratos.

Passo 6: Pergunte-se: “Se Eu Jogar Isso Fora, Serei

Prejudicado?”

Estudos mostram que 80% de toda a informação arquivada ou guardada nunca é consultada novamente. Então porque se apegar a ela? Para determinar se algo deve ou não ser guardado? Pergunte-se: “Se eu jogar isso fora, serei prejudicado?” Você poderia adquirir essa informação novamente caso necessário? Se você é o chefe, a resposta normalmente é sim. Jogue-o fora. Se um certo e-mail não for salvo, ele será automaticamente jogado fora pelo meu sistema em 45 dias. Talvez duas vezes por ano haja um ou outro email que eu gostaria de recuperar. E isso normalmente é possível.

Recentemente, um dos meus funcionários teve problemas de lentidão em sua conta de e-mail. Após uma rápida olhada, o técnico descobriu que a conta continha dados ridiculamente antigos já que a dona salvava praticamente todos os e-mails. Depois que o técnico conseguiu que ela apagasse todas as mensagens que nunca mais seriam necessárias, sua conta de e-mail baixou de 2,7 gigabytes para 0,5 gigabytes.

Conclusão

Como você pode ver, existem 4 mil técnicas de administração do tempo e não há necessidade de registrar seu tempo durante três meses para poder introduzir essa ferramenta em sua vida e em seu negócio. Há seis simples passos:

Toque-o uma vez.

Faça listas diárias com as seis tarefas mais importantes a serem concluídas.

Planeje quanto tempo cada tarefa levará.

Defina fatias de tempo para a realização de cada tarefa. • Foque-se nos projetos mais difíceis primeiro. • Pergunte-se: “Se eu jogar isso fora, serei prejudicado?”

Domine esses seis passos e você não será capaz de acreditar na diferença.

Implemente-os na empresa inteira e a capacidade máxima será atingida muito antes do esperado.

É claro que mesmo que você siga esses seis passos, acontecimentos e pessoas irão interferir e seu horário será interrompido. Emergências aparecerão e consumirão uma ou até duas horas de seu dia. Contanto que você tenha incluído algum período de tempo flexível em seu planejamento, alguns espaços em branco na sua agenda, você será capaz de acomodar esses desvios. A chave é: Quando algo interferir no seu horário, resolva-o *e em seguida volte ao seu horário!*



Implementando Padrões Diferenciados e

Treinamento Constante

Reprograme Sua Organização A Fim de Operá-la Como uma

Máquina Perfeitamente Afinada

De acordo com um artigo no *Harvard Business Review*, apenas 10% da população têm o que é conhecido como uma “mentalidade de aprendizado”.

Essas são as pessoas que buscam e tem prazer em aprender. Os outros 90%

da população não procurarão melhorar suas habilidades a menos que seja um requerimento do seu trabalho. Hoje em dia, a maioria das profissões –

corretores, contadores, planejadores financeiros, corretores de valores, advogados, profissionais de saúde, massagistas e assim por diante – tem cursos de extensão obrigatórios porque se deram conta que, sem os mesmos, as pessoas não se manteriam atualizadas com a informação necessária para serem aceitas como profissionais em sua área.

Imagine que seu médico não fosse obrigado a manter-se informado com os avanços médicos e que não lesse um texto médico há mais de 20 anos. Pode ser que ele ou ela receitasse remédios que são agora considerados maléficos ou realizasse procedimentos ineficazes. No entanto, na maioria das empresas o treinamento é pouco ou nulo, e raramente é obrigatório.

Alguns gerentes veem o treinamento como algo que interfere com o

“trabalho” a ser realizado. Mas lembre-se do conto dos lenhadores: O

lenhador A corta lenha o dia inteiro. O lenhador B volta e meia para de cortar e senta-se. Ao final do dia, o lenhador B cortou três vezes mais lenha que o lenhador A. O lenhador A pergunta: “Como isso pôde ter acontecido? Você ficou descansando o dia todo!” O lenhador B diz: “Eu não estava descansando. Eu estava afiando minha serra”. Reserve um tempo para afiar suas habilidades, suas ferramentas, seus recursos e você tornar-se-á mais produtivo.

O Método Tribal de Treinamento

O Banco do Joe recentemente contratou o Sam, e ele está prestes a começar o treinamento para iniciantes. No Banco do Joe, costuma-se usar o “método de treinamento tribal”, onde a informação é passada verbalmente de pessoa em pessoa, assim como os homens das cavernas provavelmente faziam. O Sam é instruído a observar a Betty durante dois dias, e então ele estará pronto para fazer tudo por si mesmo. Aqui, não existe uma metodologia formal, um treinamento em estilo de sala-de-aula, manuais de treinamento ou exercícios de dramatização. Tudo se reduz a um funcionário posicionando-se ao lado de outro e a observar tudo o que faz. Apenas observar e aprender. Se a Betty estiver de mau humor, tiver uma atitude negativa ou hábitos ruins, o Sam poderá concluir que tudo isso é aceitável. Esse é o pior tipo de treinamento que você pode oferecer.

Por outro lado, bancos como o Wells Fargo, o Banker’s Trust e o Citibank

– todos antigos clientes meus – possuem programas de treinamento em estilo de sala-de-aula, contando com normas e procedimentos para tudo. Em uma dessas empresas, o Sam é submetido a um treinamento extensivo em sala de aula antes de sentar-se ao lado de outro caixa para observá-lo. Quando ele finalmente chega a essa parte do treinamento, é capaz de perceber quando o outro caixa faz algo errado. O Sam aprendeu a realizar seu trabalho, mas o treinamento não deveria parar por aí. Melhorar as habilidades e o profissionalismo de cada pessoa em sua empresa é um processo contínuo, e as sessões formais de treinamento deveriam ser constantes e não negociáveis.

Pode ser que sua indústria e seus competidores estejam avançando, mas, sem um treinamento contínuo e obrigatório, a sua equipe não irá progredir.

Neste capítulo você aprenderá a estabelecer os padrões de qualidade em sua empresa ou departamento, a implementar programas de treinamento obrigatórios e a torná-los tão divertidos, interessantes e estimulantes que seu pessoal irá adorar. Não importa se você é um exército de um homem só ou uma empresa Fortune 500; é preciso que invista em suas habilidades.

Eu tive um cliente fabricante de equipamento original (OEM) que estava tentando conquistar os 100 maiores fabricantes de seu mercado usando um método que você aprenderá no Capítulo Seis. Um elemento chave para esse processo foi de fortalecer a equipe de vendas. A dura realidade é que sem um

ótimo treinamento, a maioria dos vendedores nunca ligará novamente para um cliente potencial que já os rejeitou uma primeira vez. E poucos vendedores ligarão duas vezes após o segundo “não”. Esse era definitivamente o caso dessa empresa de OEM. Seus vendedores desistiam após a primeira rejeição dos fabricantes. Mas nós estávamos implementando uma iniciativa empresarial e era absolutamente obrigatório que eles aprendessem a ser perseverantes.

Sabíamos que esforços coordenados e altamente monitorados seriam necessários para resolver esse problema. Distribuímos relatórios para que os vendedores preenchessem obrigatoriamente com suas atividades, e então toda semana eu pessoalmente selecionava um vendedor para o que eu chamava de

“*hot seat*”. Eu lhes fazia perguntas específicas sobre os clientes potenciais que haviam contatado – quais haviam sido seus esforços, o que eles haviam dito e o que os clientes potenciais haviam dito. O fato de eles saberem que nós faríamos isso toda semana levantou o nível de performance de toda a empresa.

Isso não foi fácil ou imediato. No início, todos os vendedores faziam as atividades exigidas pela metade. Mas quando comecei a colocá-los no “*hot seat*” com todos os outros 50 vendedores, o presidente da empresa, o vice-presidente de vendas e o gerente de vendas assistindo, eles rapidamente perceberam que seria sábio *res* peitar o que nós iríamos *ins* pecionar.

Durante os primeiros três meses quase não houve progresso e, se dependesse deles, a empresa e sua equipe de vendas provavelmente já teria desistido. Mas, depois de três meses fazendo um marketing constante direcionado aos executivos das fabricantes e de, certa forma, forçando a equipe de vendas a continuar ligando para os mesmos clientes potenciais que sempre diziam “não”, começamos a fazer progresso. Toda semana verificaríamos o que os vendedores estavam dizendo e o que os clientes potenciais estavam respondendo. Um a um, eu aperfeiçoei suas habilidades.

Dentro de seis meses o pessoal de vendas havia se reunido com 54% dos fabricantes em quem haviam se focado.

Treinamentos constantes, inexoráveis e organizados voltados única e especificamente a esse conceito levantarão dramaticamente o padrão de qualidade e em seguida policiamos seu seguimento no restante da empresa.

Esses vendedores aprenderam que consistência na abordagem – independente de quantas vezes eles fossem rejeitados – resulta em um tremendo índice de



conversão de clientes potenciais a clientes efetivos. Eles são agora mestres de vendas em sua indústria.

Exercício

Com treinamento, todos parecem cantar em harmonia. Que tipo de música a sua organização está compondo? Responda se as afirmativas a seguir são verdadeiras ou falsas em seu negócio: 1. Todos os funcionários realizam cada aspecto de seu trabalho com um alto nível de excelência e consistência.

2. Os resultados são relativamente previsíveis já que o treinamento e as habilidades são consistentes.

3. Cada supervisor daria uma resposta semelhante para cada pergunta ou problema.

4. Cada funcionário daria uma resposta semelhante para cada pergunta ou problema.

5. O tratamento ao cliente é semelhante, independente de quem da empresa ou departamento lida com ele.

6. Todos os funcionários estão cientes do que é considerado uma boa performance ou uma boa atitude.

Se você respondeu falso a qualquer uma das afirmativas acima não está levando o assunto de treinamento muito a sério. Sem treinamento, a atividade dos funcionários será intermitente, inconsistente e vulnerável a humores – e porque eles podem ser até indiferentes ou rudes – simplesmente porque os padrões não foram estabelecidos. Com um treinamento adequado, todo funcionário ficará ciente do procedimento ideal para um contato inicial com o cliente, as perguntas que precisam ser feitas a cada cliente em cada ligação e os procedimentos de follow-up que devem ser exigidos enfaticamente.

Quanto mais proativo for o treinamento, melhor será... Tudo em sua organização. Esse livro o levará muito a fundo em todas essas questões, mas o propósito deste capítulo é enfatizar que o mais

importante é não abrir mão de um treinamento de habilidades obrigatório e constante.

O Treinamento Estabelece Padrões

Um treinamento constante melhora radicalmente a compreensão dos funcionários em relação aos objetivos da empresa e ajuda a aumentar e estabelecer padrões de performance. Se você não treina seus funcionários, não pode esperar que eles cheguem ao próximo nível. É por isso que a maioria das empresas permanece pequena ou desperdiça tempo abordando repetidamente nas mesmas questões e problemas.

O Treinamento Atrai Dinheiro

Um treinamento de qualidade garantirá a entrada de dinheiro. No caso da empresa que conquistou os fabricantes, ela já havia sofrido um declínio durante os quatro anos antes de começarmos nosso programa. Com um treinamento consistente, suas vendas aumentaram de forma substancial e muito necessária. A sua equipe de vendas sabe o que fazer e consegue lidar com qualquer situação facilmente porque vocês falaram sobre isso nas suas sessões semanais, certo? Acontece o mesmo com o atendimento ao consumidor (sobre o qual você aprenderá mais no Capítulo Três) e com cada uma das outras áreas de sua empresa.

Quando os clientes constantemente recebem um atendimento excepcional independente de quem na organização esteja lidando com eles, eles continuarão voltando.

Sem treinamento, você perderá clientes que poderiam ser salvos caso houvesse abordado questões de maneira pró-ativa à medida que eles apareciam. Uma interação com o cliente e procedimentos de follow-up padronizados são sinônimo de um constantemente fortalecimento de relacionamentos com o cliente, que os fidelizarão e trarão indicações.

Lembre-se de que esse livro providenciará uma fórmula completa para todos esses assuntos nos capítulos subsequentes.

O treinamento também ajudará a economizar reduzindo a rotatividade de pessoal. Quando os funcionários sabem exatamente o que fazer em qualquer situação, eles têm as ferramentas para florescer em sua organização. O

treinamento motiva a autoconfiança e reduz o estresse. Como o treinamento

também estabelece um caminho claro para chegar à boa performance, será mais fácil de medir e recompensar os funcionários por superar os padrões de excelência. Com programas de treinamento organizados e constantes, sua empresa ou departamento tornar-se-á um lugar melhor para se trabalhar.

Sem Treinamento, Sairá do Seu Curso

A saúde de seu negócio não é tão diferente da do seu corpo. Um grama de prevenção vale um quilograma de cura. Se você estivesse

engasgando, preferiria que seus amigos tentassem aprender a Manobra de Heimlich naquele instante ou iria preferir que eles já tivessem aprendido e treinado o procedimento? O treinamento é proativo. Ele mantém sua empresa saudável e preparada, não importa a crise que apareça. Se você não treinar, forçará todos a serem reativos, diminuindo suas chances de sobrevivência dramaticamente.

O treinamento pode salvar vidas. Eu dei aulas de autodefesa em Nova Iorque quando tinha 25 anos de idade, treinando altos executivos em algumas das maiores empresas do mundo. Lembro-me de fazer uma apresentação a uma grande companhia de petróleo depois que o diretor de segurança havia dito que um treinamento de autoajuda era uma má ideia. “As pessoas ficarão com uma autoconfiança falsa e provavelmente se meterão em mais problemas”. Eu perguntei a ele se tinha filhos. Ele tinha um menino de 16

anos e uma menina de 18. Duas semanas antes daquela reunião havia acontecido um crime horrível no bairro de Queens onde uma menina de 18

anos foi arrastada para o telhado do seu prédio depois molestada sexualmente e jogada rumo à sua morte. Perguntei se ele lembrava dessa história e ele respondeu que sim. Encontraram pele do criminoso embaixo das unhas de sua vítima, mostrando que haviam tido uma briga feia. Em uma situação de risco de morte, você se encontrará em uma de duas categorias: ou você não terá treinamento algum e então agirá por instinto, ou você teve treinamento e, portanto tem ideias bastante específicas do que fazer. Perguntei ao executivo à qual categoria ele preferiria que sua filha estivesse: treinada ou não treinada. Ele respondeu: “Entendo sua posição”.

O mesmo acontece em qualquer área da sua empresa. Quando seus funcionários confrontarem qualquer situação, eles encontrar-se-ão em uma de

duas categorias. Ou você já abordou esse aspecto e os treinou e neste caso eles têm a informação necessária para lidar com a situação, ou você não abordou esse tema nem os treinou e neste caso eles terão que adivinhar como agir. Em qual categoria você gostaria de colocar seu pessoal?

Algumas pessoas temem que não lembrar-se-ão das coisas em meio a uma crise. Mas nossas mentes têm uma função de scanner que entra em ação durante essas crises. Quando a adrenalina é bombeada em nosso sistema, a mente acelera em busca do que estiver disponível

para nos ajudar a sair da crise. Ao longo dos anos que ensinei autodefesa, ouvi muitos exemplos dados por meus alunos que repetiam a mesma situação: quando eles se encontravam em apuros, não apenas se lembravam do que deveria ser feito, mas também da cena em que eu lhes ensinava o movimento.

Quando eu tinha 18 anos de idade, meu carro caiu em um barranco durante uma corrida com um amigo em uma noite chuvosa (nada inteligente). Ao entrar em uma curva, o carro derrapou no chão molhado ao mesmo tempo em que um carro vinha em minha direção. Pisei no acelerador e girei a direção no momento exato de forma a evitar uma colisão com o carro que se aproximava e a fim de retomar o controle. Mas uma nova curva apareceu e dessa vez não havia como escapar. Eu havia acelerado para driblar o perigo e agora eu estava indo muito depressa. O carro deslizou para fora da estrada e caiu no canteiro central a uns 130 ou 140 km por hora. Senti que a velocidade duplicava à medida que o carro inclinava-se lateralmente escorregando na grama. O carro bateu em uma árvore, girou lateralmente em volta dela e desceu 80 m morro abaixo. Um corpo não treinado teria se paralisado com medo e ficado com os ossos todos quebrados.

O único motivo pelo qual ainda estou aqui é o meu treinamento de caratê.

No momento em que meu cérebro sinalizou “crise”, meu corpo soube, depois de anos e anos de prática, a não tencionar-se e resistir, mas a relaxar. Eu estava flutuando dentro daquele carro. Eu estava sendo jogado contra as portas, o volante, o teto mas, antes de cada impacto, eu protegia meu rosto de colisões. O carro finalmente foi parado pelas árvores. Eu sobrevivi àquela noite graças ao meu treinamento.

A conclusão é que qualquer tipo de treinamento pode intervir em uma crise ou em qualquer situação que você queira mudar. Aqui está outro exemplo de uma situação que não foi uma crise, mas posou como um sério desafio em minha empresa. Nós temos uma enorme campanha de rádio que é levar as

leads à nossa equipe de vendas. As pessoas ligam em resposta a uma propaganda para obter mais informações sobre o que nós estamos oferecendo.

Respondemos que, para enviar a informação correta, precisamos saber mais sobre seu negócio. Fazemos algumas perguntas sobre sua área de atuação e então perguntamos quais são os dois maiores desafios para

umentar seus negócios. Durante o processo, se for apropriado, mencionamos que, como uma alternativa para apenas receber a informação por e-mail, eles podem cadastrar-se em um de nossos programas de treinamentos online.

Cinco novos vendedores começaram a utilizar esse processo e em apenas uma semana aproximadamente 5 de cada 10 clientes potenciais responderam a essa oferta alternativa dizendo: “Bem, envie-me a informação e depois decidirei”. Durante a semana inteira, centenas de pessoas retrucavam com essa mesma objeção que deixava os vendedores sem argumentos. Assim que ouvi isso, os treinei para usar essa resposta: “Bem senhor, será um prazer enviar nosso material informativo. De fato, ele já está a caminho. Mas deixe-me contar-lhe o que acontece com as pessoas que recebem nosso material. Ou eles o leem e ficam tão impressionados com a informação que acabam cadastrando-se na conferência online da qual estou falando agora. Ou, eles estão tão imersos em seu modo reativo, reagindo aos seus negócios, que nunca terão tempo de ler o material ou de melhorar sua empresa, e acabam por fazer nada. Minha pergunta para você é: Você é o tipo de pessoa que preferiria agir e aprender agora a duplicar seus negócios? Ou você está ocupado demais reagindo aos seus atuais negócios para dedicar-se a aprender as habilidades para melhorá-los?”

Usando esse roteiro, os vendedores aumentaram seus resultados finais. Dos clientes potenciais que usaram aquela mesma objeção, metade cadastrou-se para a conferência online no primeiro telefonema. A performance melhorou imediatamente só de adicionar mais um pedacinho de treinamento no processo. Essa situação não era exatamente uma crise, mas nós estávamos perdendo metade de nossos clientes potenciais simplesmente porque ninguém parou para pensar em um argumento lógico para aquela objeção em particular. Isso mostra que um pouquinho de treinamento vai longe.

Então, não deixemos as pessoas à mercê de adivinhações em meio a uma crise ou em qualquer outra situação em sua empresa ou departamento.

Coloquemo-las em posições de *saber* o que fazer em cada situação graças a um treinamento semanal.

A Repetição é A Chave

Ao criar seu programa de treinamento, lembre-se de que repetição é a chave para pré-programar sua empresa ou departamento para funcionar como uma máquina. A criação do programa da Máquina

Definitiva de Vendas foi concebida baseada em uma simples regra: ninguém se torna bom em nada sem repetição. O caratê requer uma tremenda disciplina. É preciso repetir os movimentos diversas vezes. Isso se aplica ao tênis, ao golfe ou a qualquer outro esporte. Pratique, pratique e pratique mais um pouco e, aí sim, quando você começar a dominar os movimentos de forma que saiba exatamente o que fazer, tudo se tornará emocionante. Mas aquela obstinada disciplina vem em primeiro lugar.

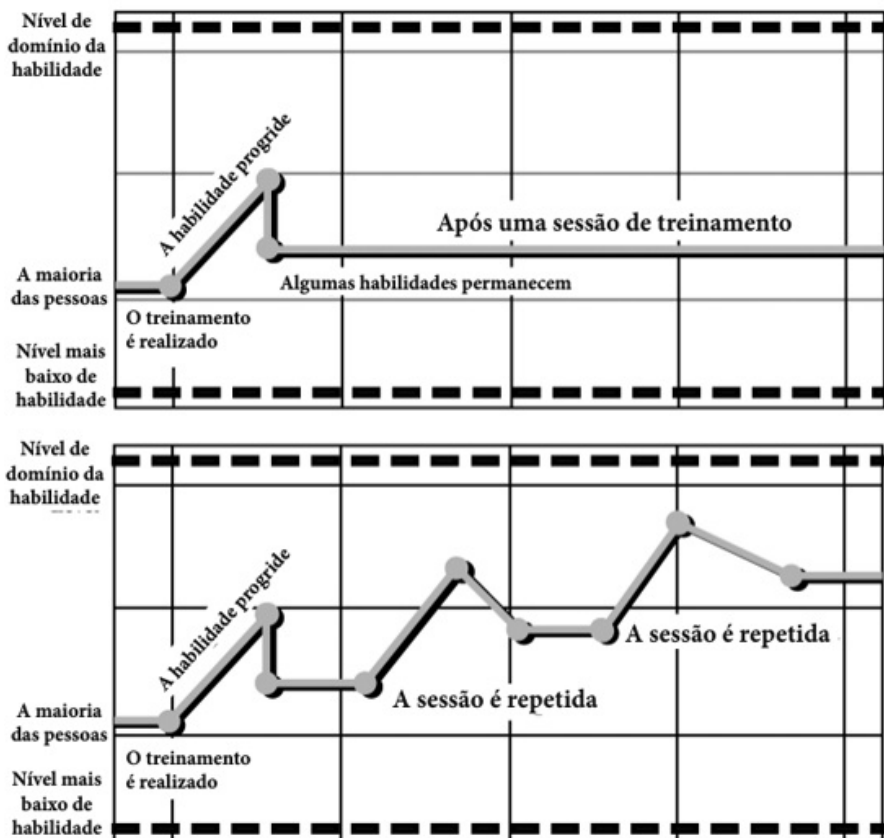
O quão a sério você está levando sua empresa? Você está brincando de lojinha ou cuidando dos negócios? De acordo com Sun Tzu em *A Arte da Guerra*, um dos elementos essenciais da vitória é esse: “Aquele que comanda um exército vigorado com o mesmo espírito em todo sua hierarquia vencerá”

3. Como você irá animar toda sua equipe com o mesmo espírito? Com três palavras: treino, treino e mais treino.

Ao serem contratados, a maioria dos serviços de treinamento de qualidade aceitável bombardeia a empresa com uma enorme quantidade de informação e em seguida vão embora. A equipe mantém um brilho saudável e bonito durante a semana que se segue. A percepção é a de que a empresa foi valorizada porque recebeu muita informação. Mas, em realidade, sem follow-ups constantes, muito pouco é absorvido em treinamentos isolados.

Considerando essa observação, os treinamentos que não oferecem uma continuidade são melhor que nada, mas você está prestes a descobrir que existe uma maneira melhor.

Ao alternar o material principal regularmente, os mesmos conceitos são constantemente re-enfatizados e reiterados. As habilidades são impactadas imediatamente em qualquer dos dois métodos de treinamento, no entanto, as habilidades são impactadas permanentemente com repetição constante. Se você conseguir fazer com que todo seu pessoal fale a mesma língua e siga os mesmos procedimentos padronizados, a comunicação interna melhorará



dramaticamente porque todos compartilharão da mesma profunda e rica fonte de conhecimento.

Usando como exemplo as competências aprendidas no Capítulo Um, segue o que seria uma típica curva de aprendizado e o porquê dessa repetição ser tão essencial. Neste gráfico, podemos ver que logo após algum treinamento de administração do tempo que é realizado, há um aumento imediato em habilidades. O que acontece depois que o treinamento é feito se não há follow-up? Como pode ser visto aqui, há uma queda imediata das habilidades recém-aprendidas. É nesse ponto que a maioria das empresas e programas para; portanto, *algumas* habilidades secundárias permanecem, mas a verdade é que não é possível magicamente transformar a todos em profissionais de administração do tempo com uma única sessão de treinamento.

O que normalmente faço, em minhas próprias empresas e nas dos meus clientes, é constantemente ensinar a mesma informação repetidamente até que aquela habilidade se torne permanente. A habilidade progride um pouco mais com outra sessão de treinamento,

mas há um maior aproveitamento porque o conteúdo é o mesmo. A queda ocorrerá novamente, mas não tão dramaticamente quanto da vez anterior. E então haverá outra sessão de treinamento, e outra, e as habilidades progredirão ainda mais, e as quedas serão menores. Podemos ver que, a cada nova sessão de treinamento, o domínio total torna-se cada vez mais tangível.

Como Realizar uma Sessão de Treinamento

Antes de iniciar uma sessão de treinamento, os participantes devem estar cientes do que esperar:

O conteúdo a ser ensinado,

Quanto tempo levará,

Como a informação será transmitida,

O objetivo daquela sessão em particular,

A habilidade ou conhecimento que você espera que eles obtenham.

Quando as pessoas têm um entendimento claro sobre o que estão prestes a ouvir e ver, elas estão mentalmente preparadas e focadas para o treinamento.

É importante criar um ambiente de treinamento que seja propício ao aprendizado. Torne-o divertido! Crie um ambiente informal onde as pessoas possam fazer comentários, piadas e sugestões sem serem repreendidas. Isso não é um treinamento militar. As pessoas deverão animar-se porque sabem que será interessante e estimulante. Como mencionei no começo deste capítulo, aprender não é algo que a maioria das pessoas faz naturalmente. Já que a maioria do nosso pessoal relutará em dedicar um tempo ao treinamento, você precisa torná-lo divertido, interessante, estimulante e até emocionante.

E, acima de tudo, o treinamento deve ser obrigatório. Coloque-o no horário como um compromisso não negociável. Nada de consultas médicas. Nada de consultas ao dentista. Não há desculpas. Até os exércitos de um homem só

devem ter essa atitude. Estabeleça um horário e comprometa-se a segui-lo – a qualquer custo.

Como você aprenderá no Capítulo Oito, nós retemos uma quantidade consideravelmente maior de informação se a vemos e escutamos ao

mesmo tempo, em vez de apenas escutá-la. Mas nós retemos mais informação ainda se estamos ativamente envolvidos em nosso aprendizado como, por exemplo, quando participamos de exercícios de dramatização ou de outros exercícios educativos. Use ao menos recursos visuais em seu treinamento e isso aumentará a retenção de forma considerável. Transmitir um acúmulo grande de informação nas primeiras sessões é aceitável caso você precise transmitir muita informação. Entretanto, o nível mais alto de retenção será obtido com aplicação prática e envolvimento constante. Dessa forma você alcançará um maior progresso na produtividade. Portanto, não apenas crie uma apostila de treinamento para distribuir. Marque o horário, reserve a sala e torne a sessão de treinamento obrigatória.

Encoraje perguntas, piadas, insights, participação e humor. Trate todas as perguntas com respeito, independente do quão absurdas sejam! Mantenha seu pessoal focado, mas não os faça sentir como se estivessem fazendo papel de bobos.

Existe uma variedade de métodos e ferramentas de treinamento que podem ser usadas como complemento para seu material. Misturar um pouco de cada método é uma boa ideia para atender suas necessidades e manter as pessoas acordadas. Vejamos algumas:

Formato de Palestra

Isso significa que você fala e eles ouvem. Esse método é bom para um acúmulo grande de informações, mas não para algo que precise de um input substancial ou processamento do grupo.

Perguntas em Grupo

Você expõe perguntas gerais ao grupo e pede aos que sabem a resposta para que levantem as mãos. Esse método mantém os participantes engajados, pois é interativo. Fazer perguntas a um grupo também é muito prático quando você quer mostrar o que está sendo tratado em uma certa sessão de treinamento. Levar as pessoas às suas próprias conclusões é muito mais poderoso que dizer a elas a qual conclusão deveriam chegar. Talvez você faça

perguntas como: “Quem fica frustrado quando não tem a resposta a uma pergunta de atendimento ao consumidor?” ou “Quem gostaria de ser tão profissional que, independente do que apareça, estará preparado para lidar com aquilo?” “Quem acha que treinamento e exercícios de dramatização deveriam oferecer insights adicionais em relação a como lidar com situações difíceis?” Fazer essas perguntas poderá guiar o grupo à conclusão que você deseja que eles cheguem.

Discussões em Grupo

Como no formato das perguntas em grupo, você será o mediador de uma discussão em relação a um assunto e desejará que seu grupo lhe dê um feedback mais específico. Isso manterá a todos engajados, mas aqui a essência das respostas é crucial para a sessão de treinamento. Por exemplo, se estou dando uma palestra e pergunto “Quem aqui já participou de workshops na empresa?” Algumas pessoas levantarão as mãos. E então pergunto:

“Vocês estão gostando?” Neste momento, obterei um feedback específico do qual posso extrair temas em comum com o assunto que será abordado naquela sessão de treinamento.

Treinamento de Demonstração

Com essa técnica de treinamento, o supervisor demonstra como o funcionário deveria realizar a tarefa. Digamos que a tarefa seja agendar reuniões. O supervisor cria o cenário – ele liga para um cliente potencial pela primeira vez onde o objetivo é agendar uma reunião com o diretor executivo.

Uma recepcionista imaginária atende ao telefone. O supervisor lê o roteiro que será usado por todos na equipe de vendas para conseguir passar a triagem da recepcionista e chegar até o diretor executivo. Depois da demonstração, o supervisor solicita perguntas e testa o nível

de compreensão dos funcionários.

Em seguida o supervisor pede aos funcionários para ler o roteiro, enquanto ele dramatiza a secretária.

Exercícios de Dramatização

O exercício de dramatização é uma forma extremamente eficaz de treinamento. Usemos um exemplo de atendimento ao consumidor. Uma empresa que tem como meta vencer no jogo já terá estabelecido “as sete questões mais frequentes de atendimento ao consumidor”. Mesmo que exista

um manual explicando exatamente o que fazer em cada situação, exercícios de dramatização podem tornar isso em realidade de forma eficaz. Exercícios de dramatização ajudam cada pessoa a automaticamente fazer o que deve, mesmo que a apressem, a desafiem ou que ela esteja envolta em distrações.

Certo dia eu estava ligando para minha companhia de telefonia móvel porque meu aparelho magicamente começou a receber por volta de seis mensagens de texto por segundo – chegava tudo desde notícias à previsão de tempo e horóscopo. Eu estava ligando para pedir que essa opção fosse desabilitada e, devo admitir, eu estava impaciente porque o atendente não parecia saber do que eu estava falando, apesar de estar expondo meu problema claramente. Minha esposa estava sentada ao meu lado quando o atendente desligou na minha cara. Ela achou que foi bem merecido porque eu estava impaciente com o representante de atendimento. Mas eu fiquei furioso.

Você treinou sua equipe para consolar ou desligar na cara de um cliente insatisfeito?

Na realidade, esse cenário foi desastroso, mas seria uma excelente ferramenta se usado como cenário para um exercício de dramatização entre um supervisor e um representante de atendimento ao consumidor. À medida que o supervisor atuasse de forma mais e mais arrogante e mal-educada, o exercício serviria a dupla finalidade de preparar os funcionários para a pior situação e providenciaria um alívio cômico para a sessão de treinamento.

Portanto, sim, você pode divertir-se e rir de um cliente irado (como eu), mas isso transmite o tom no qual essas pessoas devem ser tratadas. Não desligar o telefone em suas caras, mas atender e confortá-los. Ao entrar em contato com uma empresa, é fácil identificar quando ela realizou esse tipo de treinamento ou não.

Hot Seats (Um Aprofundamento)

Os *hot seats* são um método altamente eficaz de melhorar as habilidades.

Eu os uso constantemente com meus clientes. Durante o processo de implementação de um novo programa ou procedimento, eu coloco os representantes de vendas sobre o *hot seat*. Faço perguntas rápidas e em sequência de forma repetitiva, até que eles respondam a tudo perfeitamente.

Por exemplo, certa vez tivemos um cliente que vendia equipamentos de escritório. Se seus representantes de vendas tinham um encontro com o gerente de escritório de uma empresa potencial, eles não conseguiam

resultado algum. Um típico gerente de escritório não tem a autoridade de aprovar o orçamento para repor alguns equipamentos maiores, como fotocopidora, e sistemas computacionais mesmo quando em uso eram raridades com 15 anos dentro do escritório. A atitude era sempre a mesma: contanto que esteja funcionando, não o conserte! Os gerentes de escritório talvez até soubessem das vantagens a longo prazo em atualizar o equipamento do escritório, mas na maioria das vezes eles eram ineficientes em persuadir o gerente sênior a aprovar o orçamento. Meu cliente quis então falar diretamente com o diretor executivo financeiro. Mas os representantes perceberam que a maioria dos diretores executivos financeiros os enviam diretamente de volta aos gerentes de escritório porque são eles quem cuidam do equipamento do escritório. Para driblar essa situação, nós deliberadamente procuramos os diretores executivos financeiros, sabendo que eles nos iriam empurrar diretamente ao diretor executivo financeiro. Trabalhamos com o método do “jogo de empurra” e o aperfeiçoamos.

Os *hot seats* foram a peça chave na implementação do método do “jogo de empurra” porque eu percebia que os representantes de vendas frequentemente pulavam algum passo do processo que nós havíamos tão inteligentemente criado. Por exemplo, um ingrediente decisivo para garantir a eficácia deste método é dar ao diretor executivo financeiro a ferramenta que ele possa passar para a pessoa que você realmente quer alcançar, o que normalmente seria um memorando de follow-up. No entanto, eu perdi a conta de quantas vezes os *hot seats* flagraram representantes que não haviam seguido esse passo.

Coloquei os vendedores no *hot seat* e fiz perguntas detalhadas sobre cada aspecto do processo até que eu estivesse absolutamente certo que

eles o tinham dominado e o seguiriam corretamente da próxima vez. E fiz o mesmo até com o dono da companhia. Graças a esse único processo, essa equipe passou de quatro a 30 atendimentos por semana. Mas, para ser claro, levou cinco meses de obstinada determinação e disciplina para transformar essa empresa em uma Máquina Definitiva de Vendas .

Estudos de Caso Usados como Método de Treinamento

Da mesma forma que lidei com a empresa de equipamentos de escritório, seu treinamento deveria usar exemplos concretos e estudos de caso nos quais os conceitos sendo ensinados fizeram uma grande diferença. As pessoas



lembram-se de histórias, especialmente quando elas são dramáticas ou engraçadas. Há duas maneiras de incluir um estudo de caso em uma sessão de treinamento padrão. Um estudo de caso deveria mostrar como alguém fez tudo errado e como aquilo piorou a situação. Outro estudo de caso deveria mostrar como alguém faz tudo corretamente e como isso funcionou excepcionalmente bem.

Exercício

Pense agora em algum estudo de caso para sua área que ilustre uma importante lição sobre algo que deveria ser tratado. Escreva-o com o máximo de detalhes que você conseguir lembrar.

Teste Antes e Depois

Para cada conceito ou habilidade que você ensinar, desenvolva um teste naquela área para a equipe. E se você realmente quer que seu treinamento seja absorvido, dê o teste aos integrantes da equipe antes do treinamento. Isso mostrará a eles o quanto aprenderão e, o mais importante, fará com que as respostas sejam absorvidas ao serem aprendidas. Em seguida, depois do treinamento, eles poderão fazer o teste novamente e sentir-se realizados ao acertarem todas as questões.

O Teste Surpresa

Nas empresas que dirigi, testes surpresa eram política de empresa. Os funcionários recebiam um teste surpresa ao comparecer à reunião semanal, igual aos tempos de escola. Eles resmungavam, riam e faziam piadas, mas pouco a pouco, seja lá qual fosse o assunto, esse era eventualmente absorvido. Quais são os seis passos para a administração do tempo? Os 12

passos para se obter um horário de reunião? Os sete passos para vender? As seis perguntas que devem ser feitas a todo cliente potencial? Eles sabiam as respostas. Eu os programei de tal forma que se você testar alguns vendedores que trabalharam para mim há 10 anos atrás, eles ainda terão as respostas na ponta da língua.

Um Treinamento em Tecnologia pode Alavancar a Produtividade

Lembro-me de ter lido em algum lugar que a maioria dos programas de software é usado em até apenas 10% de seu potencial. Outro dia eu estava observando um de meus consultores baixar um arquivo de seu e-mail. Ele abriu o e-mail, abriu um documento de PowerPoint, clicou na função “salvar como” abaixo da opção “arquivo” e o salvou dentro de uma pasta. Peguei o mouse e simplesmente arrastei o arquivo diretamente para a pasta. Ele não conseguia acreditar que fosse tão fácil. Há anos, ele salvava os arquivos em anexo como documentos separados, sem saber que eles podiam simplesmente ser arrastados para a pasta escolhida.

Felizmente, ele não era um consultor de tecnologia, mas essa empresa nunca teve nenhum tipo de treinamento tecnológico. O nível de habilidade era vergonhoso. Sugeri que a empresa implementasse algum tipo de treinamento constante e duradouro para que todos os funcionários soubessem usar a tecnologia disponível de maneira mais rápida e eficiente. Há excelentes programas de software de tutoriais à venda que ensinam a usar a tecnologia eficazmente.

A melhor maneira de conduzir um treinamento de tecnologia é estabelecer horários obrigatórios e torná-lo totalmente interativo. À medida que o instrutor ensina o conteúdo, cada um deve segui-lo executando cada tarefa por si mesmo. Meramente mostrar aos funcionários como realizar alguma operação não significa que eles serão capazes de realizar essa operação por si mesmos. Aqueles que levam jeito com tecnologia normalmente tornam-se impacientes com aqueles que não o são – eles querem simplesmente pegar naquele

mouse e mostrar como se faz. Uma dessas pessoas que tem facilidade para tecnologia trabalha em minha equipe e volta e meia preciso dar um tapinha em sua mão e permitir-me fazer os clicks sozinho para que eu possa aprender melhor. E, novamente, a peça chave aqui é a repetição. É melhor ensinar cinco atalhos e repeti-los durante três semanas seguidas, durante as sessões de treinamento que ensinar cinco novos atalhos toda semana e não conseguir que nenhum seja absorvido. Estamos todos tão ocupados trabalhando que não dedicamos tempo para aprender esses atalhos.

Por exemplo, gosto de aumentar a fonte da letra em minha tela para que eu



não precise usar meus óculos enquanto trabalho em meu computador. E

depois preciso lembrar-me de alterar o tamanho da fonte de volta ao tamanho normal antes de enviar o documento para um cliente. Um dia, enquanto meu técnico estava me observando fazer isso, ele me mostrou que na barra de ferramentas do Word, há uma pequena janela onde você pode aumentar o

“zoom” sem aumentar o tamanho real da fonte. Ao longo dos anos eu certamente desperdicei um mês do tempo aumentando a fonte e depois diminuindo-a de volta ao tamanho original. Há provavelmente dezenas de coisas que você faz para as quais algum programador genial criou atalhos.

O e-mail é outra área onde o treinamento é chave. Eu fui a última pessoa a adotar o uso de e-mail e agora não posso viver sem ele. Mas aprendi a usá-lo com um profissional observando e guiando-me durante vários momentos ao longo da semana para ensinar cada vez mais atalhos e maneiras mais fáceis de fazer as coisas. O mesmo aconteceu com o PowerPoint. Eu não conseguiria viver sem essas ferramentas hoje. O empurrão na produtividade é enorme.

Agora, apresentarei o treinamento mais poderoso que você pode possivelmente implementar em qualquer empresa ou departamento.

Treinamento em Estilo Workshop

Os workshops são uma maneira poderosa de viabilizar o treinamento, melhorar as habilidades e implementar novos procedimentos. Esse método é tão eficaz para melhorar qualquer empresa, departamento, questão ou habilidade, que dedicamos um capítulo inteiro só para ele. No próximo capítulo, você aprenderá a usá-los para resolver qualquer problema na sua organização e para melhorar qualquer área de habilidade.

Exercício

Qual o seu plano de treinamento? Tudo funciona melhor com um plano, portanto escreva as respostas às seguintes perguntas para começar a criar seu plano personalizado de treinamento. Escreva

qualquer coisa que vier à sua cabeça, mesmo que você não saiba por onde começar. No próximo capítulo, você usará essas anotações para desenvolver seu plano de treinamento e expô-lo de forma clara para criar um programa organizado.

Que tipo de treinamento você oferecerá?

Quem? Quais departamentos ou pessoas que precisam deste tipo de treinamento?

Por que? Qual será o impacto?

Quando você irá conduzir o treinamento?

Como? Quais métodos serão usados e por que são o melhor material para o conteúdo a ser transmitido?

Conclusão

Desenvolver um programa de treinamento frequente e constante irá capacitá-

lo a realizar de forma efetiva e sistemática o seguinte:

Treinar novos funcionários a estarem sempre prontos para ação.

Atualizar conhecimento e habilidades de funcionários existentes para que tudo que façam seja melhor, mais inteligente e mais rápido.

Providenciar um desenvolvimento profissional contínuo para que seu pessoal se torne cada vez mais eficaz.

Resolver qualquer e todo problema que apareça em sua organização.

Se você reserva um período de tempo para afiar as habilidades e melhorar o conhecimento de cada área, sua empresa passará a funcionar de forma mais inteligente e rápida – assim como uma máquina de vendas perfeitamente afinada. As empresas que implementarem os melhores treinamentos serão donos do futuro, portanto treine constantemente, treine com entusiasmo e treine enquanto você entretém. Por último, e isso não deve ser ignorado, treine ou sinta dor.

Com um treinamento constante semanal em cada área da sua empresa, você poderá elevar os padrões cada vez mais e elevar o padrão de performance para toda seu pessoal. Se você realmente quer tornar-se uma

Máquina Definitiva de Vendas , o treinamento é o fator decisivo, não importa o quão grande ou pequeno você seja.



Executando Reuniões Eficientes

Como Trabalhar Juntos para Melhorar Cada Aspecto da sua

Empresa Usando Treinamentos de Workshop

A melhor maneira de construir uma Máquina Definitiva de Vendas e mantê-

la funcionando com a maior fluidez possível é ter reuniões de workshop constantes, altamente produtivas e dedicadas à melhoria de cada aspecto de seu negócio. Em cada uma dessas reuniões estará focada em reunir todas as pessoas relevantes para consertar apenas uma pequena parte de seu negócio.

Juntos, vocês farão uma sessão de brainstorming de planos para melhorar essa área em específico, farão rascunhos de procedimentos para testar e finalmente criarão uma política de empresa escrita em pedra que todos serão treinados a seguir. Essa contínua atenção ao

que eu chamo de “os três Ps” –

planejamento, procedimentos e política da empresa – é essencial se você quiser transformar sua empresa facilmente e rapidamente em uma Máquina Definitiva de Vendas .

Um de meus clientes tornou-se uma das empresas com o maior índice de crescimento nos Estados Unidos, contratando 50 pessoas por semana. Aqui vai uma pergunta: A sua empresa conseguiria contratar 50 pessoas por semana e integrá-las perfeitamente em sua organização? E, antes de responder a essa pergunta, você conseguiria contratar mais outras 50 na próxima semana?

Se você é uma empresa Fortune 500 ou uma empresa que ainda nem contratou seu primeiro funcionário, você precisa ter os sistemas em dia a fim de conseguir realizar o processo de contratação de olhos fechados. Essa será a diferença entre sucesso ou fracasso. A empresa que pensa como uma pequena empresa permanece pequena. A empresa, mesmo que seja um exército de um homem só, que pensa e age como uma grande empresa crescerá de forma mais rápida e inteligente.

A maioria das empresas empreendedoras não implementa os três Ps o suficiente. Empresas maiores são mais propensas de ter os três Ps em dia,

mas a maioria não vai longe o suficiente no aperfeiçoamento e na implementação deles. Neste capítulo você aprenderá como levar qualquer empresa ou departamento ao próximo nível por meio de reuniões de workshop semanais focadas no desenvolvimento dos três Ps em cada aspecto de sua empresa.

Ao melhorar sua empresa, pense dessa forma: “O que aconteceria se eu contratasse 50 pessoas na semana que vem e eu quisesse que todos entrassem no negócio e fossem rapidamente capazes de atingir os mais altos níveis de performance? Que tipo de programa de treinamento preciso para realizar isso?” Então, conforme você melhora sua equipe de vendas atual, registre tudo ao longo do processo. Você estará criando um manual de treinamento para futuros funcionários – mesmo se, como esse cliente, você não esteja contratando ninguém no momento. Ao pensar dessa forma, será forçado a detalhar cada passo. Não deixe nada, ou muito pouco, à mercê da imaginação.

O Modelo de uma Grande Empresa

Grandes empresas normalmente já tem manuais de treinamento e

procedimentos, mas eles nem sempre são muito aprofundados. Muita coisa é deixada à mercê de interpretações individuais. Por exemplo, eu nunca vi nenhuma empresa, com a exceção daquelas nas quais apliquei meu treinamento, que tivesse procedimentos de follow-up de ligações pós-vendas bem planejados ou executados. Isso quase sempre deixado à interpretação individual de cada vendedor. Quando isso acontece, a qualidade do follow-up variará muito.

Recentemente, eu estive pesquisando um novo veículo para rebocar meu barco. Dei ao vendedor meu cartão de visitas, mas nunca mais tive notícias dele. Em vez disso, para minha surpresa, recebi uma “ligação de follow-up para o controle de qualidade”. Depois de algumas perguntas, quiseram saber o motivo pelo qual não efetuei a compra. Expliquei o porquê (a oferta de trade-in/trade-in offer USADO NA TROCA estava muito abaixo do valor do *Kelley Blue Book*¹). Eu, por minha vez, então quis tirar algumas dúvidas e descobri que a concessionária havia terceirizado o follow-up. Dessa prática

nasceu uma área inteira de negócios secundários: a venda de ligações follow-up a concessionárias que não têm ideia de como gerenciar essa prática internamente de forma apropriada.

Isso não quer dizer que você precise ditar exatamente como o follow-up deveria ser. Não – esse é outro erro que a maioria dos executivos comete. O

único que você deve fazer é ter reuniões onde esses assuntos são discutidos e desenvolvidos. Isso significa que você deveria ter procedimentos de follow-up excelentes, mas as pessoas no campo de batalha podem ajudá-lo a desenvolvê-los. Eles trarão procedimentos muito melhores que eles mesmos ajudaram a criar. Esse capítulo explica como.

É essencial que você reserve pelo menos uma hora por semana para trabalhar nos três Ps. Usando as palavras do meu bom amigo Michael Gerber (autor de *O Mito do Empreendedor*), isso é trabalhar *para* o negócio, não apenas *dentro* da área do negócio. Diretores executivos de grandes negócios, e negócios que querem ser grandes devem praticar mais esse conselho. Aqui está como.

Muitas organizações alcançam pequenas, se alguma, melhora real anualmente e os diretores executivos não sabem por onde começar para mudar isso. Um problema típico que sempre vejo é o diretor executivo ou o diretor de departamento que acredita que precisa pensar em todas as soluções para cada problema que aparece em sua

empresa ou departamento. Se você tem uma boa equipe, eles o encherão de ideias não apenas para encontrar os problemas, mas também para como corrigi-los, mesmo os que você nem saiba que eles existam. Tente perguntar a eles. Sempre digo aos meus clientes: “Se você tem uma boa equipe, a única coisa que precisará trazer a uma reunião ou workshop é seu *senso crítico*”.

Lembre-se sempre de que quando você pergunta aos seus funcionários quais são os problemas, *eles irão informá-lo*. Talvez você não goste do que irá ouvir. Mas esse é o primeiro passo para encontrar e corrigir as falhas e defeitos que estão impedindo-o de se tornar a Máquina Definitiva de Vendas .

Workshops

Os workshops são um excelente método de focar sua mente e a de todos

em soluções e melhorias dentro de sua organização. Conduzir um workshop é um exercício no qual, em vez de ouvirem você falar, todos trabalharão juntos em algum problema, desenvolvendo as ideias e insights para levar a empresa para frente. Se você é uma média ou pequena empresa, poderá convidar todos os funcionários para participarem. Nunca se sabe de onde as melhores ideias virão. Às vezes as recepcionistas oferecem ótimas soluções para problemas de outros departamentos porque elas são o primeiro ponto de contato com qualquer cliente, portanto elas talvez possam entender as necessidades dos clientes melhor que os altos executivos. Empresas grandes deveriam ter reuniões de workshop semanalmente para cada departamento.

Os Benefícios do Treinamento de Workshop

Os workshops ajudam a empresa a unir-se como um time. Normalmente, se você fizer a mesma pergunta a seis pessoas diferentes, receberá seis respostas diferentes. Por exemplo, em muitas empresas, se perguntar a seis pessoas qual a principal força da sua empresa, produto ou serviço, receberá seis respostas divergentes. Isso não é bom, e os workshops o ajudarão a unir os funcionários e a criar uma visão mais poderosa em todos os níveis da empresa. E o que é ainda mais importante, os workshops oferecem uma oportunidade para criar uma sinergia em sua organização. Você verá que as ideias que são pensadas em grupo são muito mais avançadas que qualquer outra ideia pensada individualmente, mesmo se vir do diretor executivo ou o diretor de departamento. Ao mesmo tempo, os workshops também dão ao líder da empresa ou do departamento uma rara oportunidade de influenciar atitudes, ideias e a direção da empresa.

O Passo a Passo de um Workshop Excepcional

A primeira coisa a ser feita é agendar as reuniões semanais com seu pessoal. Se sua organização é composta pelo menos por 30 pessoas, você poderá receber a todos no primeiro workshop. Se há mais de 30 pessoas, você poderá organizar workshops específicos para cada departamento. Se você é

um exército de um homem, poderá realizar os workshops sozinho e o resultado será profundo mesmo assim. Agende workshops para o próximo ano e coloque-os no calendário da empresa como requerimentos não negociáveis do trabalho de todos. Inicie-os essa semana.

A seguir, você precisará decidir que assunto abordará no seu primeiro workshop. Se houver uma falha óbvia – como a falta de boas práticas de administração do tempo ou um programa de indicações ineficiente – precisará trabalhar nisso imediatamente. Mas, permita-me sugerir um excelente tema de workshop para a maioria das empresas e departamentos.

Peça a cada pessoa na sala para dar três exemplos de como melhorar algum aspecto da empresa ou departamento. Peça as pessoas para não responder imediatamente. Deixe-as ponderar um pouco sobre aquilo. Dê-las três minutos para pensar sobre suas respostas e você receberá melhores informações. Diga-as que se lembrarem de três itens muito rapidamente, poderão anotá-los e depois continuar adicionando à lista.

Em seguida, caminhe pela sala e pergunte a cada pessoa o que escreveram.

Note que o líder do workshop possui o maior controle da experiência e do resultado. É importante fazer com que essa seja uma experiência positiva.

Você quer que as pessoas sintam-se animadas para essas reuniões vendo-as como um momento em que o grupo trabalhará junto e cada pessoa será ouvida com respeito. À medida que as pessoas dão suas respostas, certifique-se que você entende claramente o que dizem. Repita o que foi dito de tal forma que seja fácil se lembrar. Depois, escreva cada assunto em um quadro branco ou flip chart.

O líder será responsável pela fluidez da reunião. Depois de algumas pessoas compartilharem ideias duplicadas, diga o seguinte: “Muito bem, de forma que possamos receber a contribuição de todos, vocês não precisam repetir algo se isso já foi dito uma vez”. Você ficará pasmo ao ver que todos querem repetir algo mesmo depois de seu pedido sobre comentários duplicados. Não seja impaciente. Apenas diga gentilmente: “Muito bom. Isso já está anotado aqui (no quadro branco). Então, pessoal, para que possamos continuar avançando, não me deem ideias duplicadas. Próximo”.

Caso seu pessoal esteja espalhado pelo país inteiro, você pode realizar esse workshop pelo telefone. Faça uma lista com o nome dos participantes para certificar-se de que todos deram sua contribuição. Para fazer isso fluir naturalmente pelo telefone, você precisa certificar-se que todos enumerem

cada item e anotem a mesma frase da mesma forma para que assim você possa referir-se a esses pontos mais tarde sem causar confusões. Sua teleconferência poderia ficar parecida com essa:

VOCÊ: Muito bem, Kelly diga-nos quais são suas ideias para melhorar esse departamento.

KELLY: Poderíamos usar cartas de follow-up muito bem escritas após interagir com um cliente. É difícil acreditar ao ler algumas das cartas enviadas aos clientes. Erros de digitação, péssimos erros de gramática, já vi de tudo.

VOCÊ: Ótimo. Pessoal, escrevam isso para número quatro: “Criar cartas padrão de follow-up”.

Você poderá voltar mais tarde ao item número 4, 5 ou 8 e todos poderão acompanhá-lo. Você precisará ler a frase completa toda vez que referir-se a ela.

Colocar as Ideias do Workshop em Ação

Como resultado do seu primeiro workshop, você terá uma lista de coisas que precisam ser trabalhadas para melhorar seu negócio. Em breve mostrarei como priorizar sua lista de ideias e fazer dela a lista principal a ser usada no planejamento de futuros workshops. Cada um desses itens precisará de seu próprio workshop para resolver problemas ou remover obstáculos. Portanto, guarde a lista e metodicamente trate de cada questão até que todos os problemas tenham sido resolvidos.

À medida que você realiza esses workshops, muitas coisas virão à tona que serão fáceis de consertar, criar ou melhorar. Mas surgirão outras que serão dignas de uma atenção contínua, já que levarão tempo para serem solucionadas. Naquele momento, o chefe poderá designar as pessoas que devem realizar algumas responsabilidades específicas antes da próxima reunião. Muitas vezes, os itens maiores e mais trabalhosos surgirão e exigirão o trabalho conjunto de várias pessoas. Talvez sejam tarefas que requeiram tecnologia ou envolvam sistemas diferentes ou diferentes níveis hierárquicos

da equipe. Nesses casos, você precisará priorizar e delegar de maneira apropriada.

Conforme os workshops criam procedimentos e políticas para solucionar problemas o líder enviará um memorando pós-workshop que diz: “o workshop dessa semana solucionou o problema das inconsistências no atendimento ao consumidor. Segue abaixo as nove coisas que poderá fazer quando um cliente estiver insatisfeito”. Aquele memorando é guardado em um fichário intitulado “pasta de procedimentos” e isso tornar-se-á um manual de treinamento para novos funcionários. Cada memorando deve consistir em uma página ou duas, de forma que no final do ano você tenha de 50 a 100

páginas documentando um ano inteiro de workshops. Ao testar e finalizar os procedimentos e normas que lidam com aquela questão, retire o memorando antigo e coloque um novo, com a norma já mais detalhada e desenvolvida.

Isso funciona melhor quando alguém é encarregado de atualizar o fichário para refletir todo o crescimento e a curva de aprendizado da empresa.

Esse simples workshop é a primeira coisa que faço como consultor externo quando entro na empresa para melhorá-la. Para muitas delas, essa prática abriu as portas para criar mudanças positivas e permanentes. Aqui está um exemplo.

Consertando Problemas de Atendimento ao Consumidor

em Duas Horas Redondas

Recentemente, reuni-me com os vinte funcionários de uma editora para seu primeiro workshop. Perguntei o seguinte: “Quais são os obstáculos para o crescimento dessa empresa?” Escrevemos a lista no quadro branco e a priorizamos. Um dos obstáculos era que havia “inconsistências demais na maneira em que os atendentes lidavam com reclamações”. Então focamos o segundo workshop exclusivamente nessa frase, pedindo a todos exemplos de quando isso acontecia. Havia dezoito inconsistências distintas percebidas pela equipe. A empresa nunca se deu ao trabalho de criar procedimentos e normas-padrão nas quais os funcionários pudessem se basear para lidar com essas inconsistências. Como resultado, muitas dessas dezoito questões surgiam centenas de vezes durante um único ano e a maioria delas acabava

sendo tratada pelo próprio presidente. No entanto, como a maioria dos presidentes, ele estava tão ocupado que nunca parou para criar soluções permanentes. Isso era parcialmente devido à dificuldade que ele tinha de imediatamente e facilmente pensar em soluções. Novamente, aqui está um caso onde o presidente achava que ele tinha que resolver todos os problemas e, na verdade, não precisa. Basta reunir-se com as pessoas que lidam diretamente com os problemas e simplesmente pedir soluções.

Juntei a equipe em uma sala e, em uma hora, havíamos solucionado nove dos dezoito problemas de forma coletiva. Na semana seguinte solucionamos os outros nove. A maioria dessas questões simplesmente precisava ser tratada uma de cada vez na presença do presidente. Em alguns casos, criamos cartas padrão que lidavam com o problema. Em outros casos, criamos uma seção na página da Internet que listava respostas padrão para algumas das questões que surgiam. Essa editora tinha feito algumas escolhas em seu conteúdo editorial que frequentemente causava reclamações de pais que compravam seus produtos para os filhos. Quando os consumidores reclamavam, o representante de atendimento ao consumidor dizia: “Obrigada por chamar nossa atenção a essa questão. Você não é o primeiro a dizer isso, e agradecemos sua colaboração [honre o consumidor]. Já estamos tratando deste assunto em específico e lhe enviarei um link da nossa página da Internet onde você poderá ler nossa visão sobre esse assunto. Se, após ler isso, você ainda não estiver satisfeito, por favor contate-me novamente. As questões que vão além das nossas políticas de empresa são tratadas trimestralmente pelo nosso presidente.

Portanto, caso você continue insatisfeito com nossa abordagem ao assunto, por favor avise-nos.”

Na página da Internet, a questão era abordada detalhadamente e de forma convincente que explicava porque a empresa operava daquela maneira. Dessa forma, em vez do presidente lidar com alguns desses assuntos diariamente, ele apenas precisaria de uma reunião trimestral para analisar os casos nos quais alguém não estava satisfeito com as normas ou posição da empresa.

A outra coisa que fizemos foi desenvolver uma hierarquia de soluções que os representantes de atendimento ao consumidor podiam oferecer para deixar o cliente satisfeito. Em outras palavras, cada representante foi autorizado a oferecer uma solução. Se o consumidor continuasse insatisfeito, o representante poderia oferecer outra solução. Se o consumidor ainda continuasse insatisfeito, o representante ofereceria uma terceira solução. Esse

procedimento capacitou o pessoal de atendimento ao consumidor com níveis de ações que eles podiam tomar antes de precisar envolver um supervisor.

É incrível imaginar que essa empresa esteve em funcionamento com tantos problemas básicos e nós os resolvemos em duas horas usando foco e comunicação em um workshop.

Imagine como seria se você planejasse, tessesse e estabelecesse normas para cada passo do processo de vendas, desde a angariação, ao telemarketing, à iniciação de interação com clientes, à construção de relações de confiança e diretamente a cada detalhe do follow-up. E quando um novo funcionário é contratado – Tchan! – ali concentrado em um único lugar encontram-se o conhecimento coletivo, a curva de aprendizado e a inteligência de todos os vendedores, detalhando as “melhores práticas” para cada passo do processo de vendas. Com que velocidade o novo vendedor conseguirá entrar no jogo de vendas? E o quão melhor será esse vendedor se você oferecer esse tipo de treinamento durante os primeiros dias?

Dando Continuidade aos Workshops

Equipado com uma ferramenta de treinamento dessas, logo você será capaz de contratar 50 pessoas em uma semana, e então dará meia volta e fará tudo novamente na semana seguinte. Os workshops ajudam qualquer empresa de qualquer tamanho a conseguir com que todas as atividades existentes funcionem mais e mais como uma Máquina Definitiva de Vendas . A chave é dar continuidade aos workshops. A propósito, aqui estão instruções passo a passo para outro workshop para um problema a ser solucionado. Se você quer extrair o máximo dessas instruções, precisará realmente fazer os exercícios com seu pessoal. Siga as instruções na ordem apresentada, realizando cada passo à medida que você avança. Você otimizará a experiência.

Esse é um ótimo workshop para todos: o que mais você poderia oferecer ao consumidor no ato da compra?

PASSO 1: Designe uma pessoa para liderar o grupo. Em pequenas empresas o diretor executivo normalmente é a melhor opção, a menos que ele ou ela prefira apontar outra pessoa no grupo. Se você é um exército de um

homem só, faça-o sozinho. Será muito valioso.

PASSO 2: Em um quadro branco, escreva a pergunta em questão: “O que mais você poderia oferecer ao consumidor no ato da compra?”

Observação Referente a Esse Workshop

Durante minha experiência de implementação deste workshop, depois de termos terminado e testado as várias opções, chegamos à conclusão que uma em três pessoas comprarão algo a mais se isso for oferecido no ato da compra. Hoje em dia, o processo mais caro para uma empresa é adquirir novos consumidores. Uma vez que esse consumidor está à sua porta, qualquer outra coisa que eles comprarem aumentará as margens de lucro substancialmente. Portanto, toda empresa deveria oferecer produtos ou serviços adicionais no ato da compra. Em um dos casos, trabalhei com uma empresa de calendários que convenceu algumas lojas a colocar “spinners”

(prateleiras que servem de apoio aos calendários) ao lado do caixa enquanto ele dizia: “Você já escolheu seu calendário ilustrado? Temos 26 tipos diferentes e podem ser adquiridos como ótimos presentes por menos de \$10,00”. Aproximadamente três de cada dez pessoas

compravam um calendário. Muitos levavam mais de um para dar de presente.

E aqui está a grande sacada que você realmente deveria considerar ao tentar aumentar os lucros. Conheço uma empresa de software que fechou um acordo com outra empresa de software para adicionar um produto cortesia. A primeira empresa vendeu o software da segunda empresa e as duas dividiram o lucro. A primeira empresa havia feito a parte mais difícil: conquistar o consumidor. Ela foi capaz de aumentar seu “lucro por consumidor” ao adicionar um produto extra da outra empresa que nem precisou desenvolver.

Então, como uma sugestão a todas as empresas, esse é um ótimo exercício.

Vejamos agora maneiras de como pensar em mais ideias para isso.

PASSO 3: Agora peça aos participantes do grupo para anotar em seus blocos de anotações toda e cada ideia que eles tiverem. Dê a todos alguns minutos para pensar. Não permita que eles abandonem alguma ideia. O líder deve participar também. Você verá que as ideias da maioria das pessoas se esgotará depois de dois minutos, portanto esse é um bom espaço de tempo. Se você está fazendo isso sozinho, o exercício continua sendo o mesmo: anote

tudo o que vier a cabeça que você poderia oferecer aos seus consumidores. O

benefício de fazer isso com um grupo é que muitas cabeças pensando juntas obviamente pensarão em muito mais possibilidades

NÃO CONTINUE A LEITURA. PARE AQUI E FAÇA O EXERCÍCIO.

PASSO 4: Neste momento o líder do exercício pedirá aos participantes para compartilharem suas ideias. Ele então as escreverá no quadro branco, resumindo-as em uma lista.

PASSO 5: Priorize. Organize uma votação para decidir quais ideias funcionariam melhor. As opiniões individuais mudarão à medida que a inteligência coletiva do grupo é compartilhada. Neste ponto, obtenha um consenso geral.

Peça aos participantes que olhem para o quadro branco e enumerem sua primeira, segunda e terceira escolhas. Em outras palavras, o que

eles acham que seria o mais importante a ser feito em primeiro, segundo e terceiro lugar.

Peça ao grupo para escrever suas respostas, reconsiderando suas escolhas.

Você tem 30 segundos, então vá logo.

NÃO CONTINUE A LEITURA. PARE AQUI E FAÇA O EXERCÍCIO.

PASSO 6: O líder do grupo então pedirá a cada pessoa para revelar suas escolhas. Ao lado de cada opção no quadro, escreva três pauzinhos para a escolha número um, dois para a segunda e um para a terceira.

Agora calcule os resultados. O número mais alto será a escolha coletiva número um do grupo, e assim por diante. Os itens que receberam o maior número de votos serão os que você integrará aos próximos workshops. Corte a lista logo abaixo da quinta opção – ou da sexta se você realmente precisar de mais um item. Seu quadro branco ficará mais ou menos assim:

|||| |

|||

|||| |

|||

|||

1. Serviço adicional 1

II

2. Serviço adicional 2

II

3. Serviço adicional 3

II

4. Serviço adicional 4

5. Serviço adicional 5, *etc.*

No final do exercício, você facilmente identificará os vencedores; como você pode ver, os números 1 e 3 receberam a maior quantidade de votos.

PASSO 7: Implementação: Há 10 passos para implementar qualquer novo conceito para uma empresa. Explicarei esses passos em breve.

Uma vez que você perceba o que é possível alcançar com os workshops, sem dúvidas ansiará por mais. Realize-os toda semana, e em um ano estará trabalhando em uma organização completamente diferente, com melhorias substanciais em cada área de seu negócio. Simplesmente pare tudo uma vez por semana por uma hora para consertar todas as coisas na sua empresa que não estão funcionando da maneira que você gostaria ou para adicionar novas melhorias, fortalecendo assim seu negócio ou seus lucros.

Exemplo

Voltemos ao exemplo da empresa de limpeza de carpetes como uma história de sucesso tanto para cada aspecto do workshop como também para a sua implementação. Esse cliente me enviou algumas gravações dos vendedores falando com clientes. Em uma das gravações, ouvi uma vendedora falando com uma senhora de 78 anos que usa um andador para se locomover. Ela ligou para contratar os serviços de limpeza para seu tapete. Um horário foi agendado para que o seu tapete fosse buscado e levado à fábrica (carpetes precisam ser lavados na própria casa), onde eles têm uma estrutura parecida com uma máquina de lavar gigante, na qual se pode completamente submergir, lavar e secar seu tapete. A conversa com a senhora de idade seguiu-se da seguinte maneira:

SENHORA: Bem, e em relação ao antiderrapante embaixo do tapete?

Também está meio sujo.

VENDEDORA: Esse antiderrapante tem quantos anos de uso?

SENHORA: Uns 15 anos.

VENDEDORA: Ah, ele já está muito velho. Se nós tentássemos lavá-lo, ele se desintegraria.

SENHORA: Bom, acho que terei que comprar um antiderrapante novo.

VENDEDORA: Ah sim. Você definitivamente terá que repor esse antiderrapante.

Já que eu sou o consultor e sei como é caro conquistar novos clientes, penso: “Eles deveriam vender antiderrapantes. Ora, eles já estão com o tapete ali mesmo na fábrica. Eles podem colocar o tapete sobre o material antiderrapante, cortá-lo no tamanho certo, enrolá-lo e enviá-lo de volta juntamente com o tapete. É um ótimo produto adicional”.

Então eu ligo para o dono: “Tenho uma ótima ideia para seu negócio. Você deveria vender antiderrapantes”.

Ele

diz,

“Mas

nós

vendemos

antiderrapantes”. Eu respondo, “Não, na verdade vocês não vendem”, e coloco a gravação para que ele escute. O dono então vai falar diretamente com a vendedora e pergunta a ela porque não ofereceu um antiderrapante a senhora. A vendedora respondeu: “Eu não queria fazê-la sentir-se pressionada”.

Na verdade, essa empresa possuía seis ótimos produtos adicionais. O

problema era motivar os vendedores a oferecê-los. Além de tapetes, eles também limpavam sofás e camas. A tecnologia a vapor quente para limpar tapetes também pode ser usada nos móveis onde nos sentamos (ou onde nossos cachorros se sentam) o dia todo. Estudos mostram que uma sala de estar possui cinco milhões de ácaros de pó. Nossos corpos são equipados para lidar com esses ácaros, mas suas fezes e as bactérias que se alimentam delas podem causar uma infecção bacteriana. (Como você pode ver e como se aprofundará mais no próximo capítulo, dados do mercado podem ser grandes motivadores.) Jogar vapor quente naquela cama ou sofá mata os germes.

Juntamos todos os vendedores em um workshop e perguntamos: “Qual de vocês é capaz de dizer qual é o melhor método para oferecer *todos* os serviços para *todo* os clientes em *todas* as ligações?” Um deles sugeriu que listássemos os seis serviços oferecidos diretamente na ficha do pedido.

Enquanto falavam com o cliente, eles poderiam colocar um “x” em todos os itens na ficha para indicar quais foram oferecidos. Essa era uma ótima sugestão, então decidimos testá-la e implementá-la como um procedimento de empresa. Seguimos estes 10 simples passos e, depois de muitos meses de obstinada disciplina e trabalho duro, conseguimos que *todos* os vendedores oferecessem *todos* os serviços a *todos* os clientes em *todas* as ligações.

Vejamos agora os passos para implementar novos conceitos, mudanças e crescimento dentro de sua organização.

10 Passos para Implementar Qualquer Nova Norma

Um dos melhores executivos que já conheci é o Scott Hallman da Business Growth Dynamics que desenvolveu sua empresa de tal forma que ela se tornou a 59ª empresa de um total de 500 com o maior índice de crescimento da revista Inc. Ele é aquele executivo que eu havia mencionado que estava contratando 50 novos funcionários por semana. De fato, no pico do crescimento da empresa, ele estava contratando 55 novos funcionários por semana. Desde então, o Scott se tornou um treinador, ensinando as pessoas a como aumentar os lucros em suas organizações e como criar processos de implementação. Os passos que explicarei a seguir basearam-se em algumas ideias do próprio Scott. Também foram inspirados em algumas experiências minhas no ramo e como um treinador que precisou dominar os processos de implementação.

1. Faça que Todos Sintam a Dor

Para criar mudanças reais em qualquer organização, você precisa ajudar a todos, incluindo você mesmo, a definir, listar e intensificar a dor que vêm de *não* consertar o problema. Quando as pessoas começarem a pensar em seus problemas, elas se colocarão na posição de aprendizes, e essa é a atitude que você quer que elas tenham para obter resultados profundos.

A primeira vez que fiz uma implementação em uma empresa Fortune 500, conduzi uma pesquisa dentro da empresa. Obtive boas ideias e as apresentei

ao diretor executivo. Ele ficou impressionado e achou que seu investimento estava sendo bem gasto. Então ele mandou toda sua equipe de vendas – 255

pessoas – a Denver, onde eu apresentei minhas ideias a eles.

Intellectualmente, eles as compreenderam, mas, a nível emocional, concordaram apenas em parte. No dia seguinte, eles as testaram imediatamente. As ideias não funcionaram de cara, então os vendedores as abandonaram quase imediatamente e o programa fracassou por completo.

Você provavelmente já sabe que tipo de pessoa sou. O fracasso não combina muito bem comigo. Eu não aceito clientes para depois fracassar em minha consultoria. Aprendi naquele instante que possuir um sistema de implementação era muito mais importante que as ideias obtidas para o crescimento de uma empresa. A primeira coisa que precisa ser feita se você quer que as pessoas mudem é mostrar a

elas o porquê do não funcionamento das práticas já existentes. Faça isso o mais intensamente possível.

Uma das melhores maneiras de fazer as pessoas sentirem a dor é perguntá-

las quais desafios estão encarando. Na segunda vez que criei uma implementação de grande escala, comecei por esse exercício. Havia algumas centenas de vendedores na sala. Perguntei quais eram os maiores problemas com os quais estavam deparando-se no mercado. Pedi então que se juntassem em grupos menores para discutir e votar nos problemas escolhidos pelo grupo. A miséria ama a companhia. Levei a sala inteira a reclamar da concorrência, da falta de tempo, dos desafios que batem às suas portas, e assim por diante. Eu tinha algumas soluções bastante profundas para seus problemas, mas elas exigiam uma modernização radical da maneira que faziam negócios. Para abrir suas mentes a algo que precisava de uma nova curva de aprendizado, eu sabia que precisava colocá-los em posições de sentir a imensa dor resultante do modelo atual.

Depois que os grupos discutiram seus problemas, pedi a cada grupo que me dissesse quais os três maiores desafios nos quais tinham votado. Escrevi todos seus problemas no quadro branco e então perguntei se eles gostavam de ter esses desafios. Perguntei quem na sala gostaria de solucioná-los. “E se existissem maneiras de solucionar esses desafios, mas eles exigissem muito treino e uma curva de aprendizado completamente nova? E se fosse necessário dedicar um pouco mais de trabalho no começo para atingir essa curva de aprendizado mas, uma vez que fosse alcançada, esses desafios seriam substancialmente se não completamente reduzidos? Quem aqui se

animaria para uma nova curva de aprendizado?” Eu usei o formato de perguntas em grupo, o qual expliquei no capítulo anterior, de forma a convencê-los.

Eu tinha acabado de aprender o segredo para criar mudança: Você precisa colocar as pessoas em uma posição de sentir dor.

Usando o exemplo prático da empresa de limpeza de carpetes, nós primeiro mostramos aos vendedores as maneiras como não estavam atendendo aos seus clientes. Havia uma idosa com um andador que teria que descobrir sozinha como comprar um antiderrapante para seu tapete. Eles poderiam tê-la ajudado, mas não a ajudaram. Em segundo lugar, criamos uma tabela que mostrava qual seria o impacto em suas comissões se apenas uma em cada cinco clientes comprasse apenas um

dos produtos adicionais. Ao final de um ano em que não haviam oferecido os produtos adicionais, eles já tinham potencialmente perdido \$20 mil em comissões. Que bela motivação para adaptar-se a uma nova estratégia.

Outro exercício para aumentar a dor de não mudar é simplesmente fazer com que todos trabalhem nisso. Diga para cada um escrever: “Quais são as desvantagens de não mudar ou melhorar esse comportamento?” E então liste essas desvantagens. Permita-os intensificar sua própria dor.

2. Monte um Workshop para Gerar Soluções

Já falamos sobre isso. E se você está em uma posição de gerência ou é o diretor executivo, o único que você precisa trazer a esse workshop serão suas perguntas e seu senso crítico. Seja lá qual for o problema, seu pessoal lida com ele todos os dias. Eles terão muitas ideias de como solucioná-los.

Perguntamos à equipe de vendas qual seria a melhor maneira de certificar-se que eles ofereceriam todos os seis serviços todas as vezes que eles falassem com um cliente. A solução que solucionou o problema de forma definitiva foi listar os seis serviços na ficha de pedido e exigir que os vendedores colocassem um “x” ao lado daqueles que foram oferecidos.

3. Desenvolva uma “Solução ou Procedimento

Conceptual”

Você já definiu o ponto que quer trabalhar (oferecer o produto adicional sempre) e tem um plano dos procedimentos que serão seguidos para realizar isso.

Talvez você até tenha roteiros, listas e folhas com “cola”. No caso da empresa de carpetes, colocar a lista dos serviços na ficha de pedido foi uma solução conceitual. Dizemos que uma solução ou um procedimento é

“conceitual” até serem “testados” por você e seu pessoal. Nesse caso, o procedimento é preto no branco, mas outras soluções a serem testadas talvez não sejam tão simples. Essas soluções mais complexas precisarão de dedicação nesta fase de implementação.

Para certificar-nos que os vendedores leriam a lista de serviços todas as vezes, tivemos que apresentá-las de tal forma que fossem

percebidas como um atendimento ao consumidor e não como uma venda ao consumidor.

Desenvolvemos alguns diálogos para testar isso, tais como: “Acreditamos que é nossa obrigação alertá-lo de outros serviços que você possa aproveitar hoje. Então apenas os listarei. Se você tiver interesse, poderei fornecer mais detalhes”. O vendedor então lia uma frase curta para cada item. Muitas vezes, essa prática motivava perguntas.

Recentemente, ativei um novo cartão de crédito. Normalmente, tudo isso é feito por meio de uma gravação eletrônica. Mas, dessa vez, a gravação dizia:

“Por favor, aguarde na linha e você será atendido em breve por um representante”. Pensei que houvesse algum problema com meu cartão, mas, para minha surpresa, a atendente estava simplesmente tentando vender serviços adicionais – planos de proteção, descontos de compras em grupo, e assim por diante. Essa é uma empresa que em vez de automatizar o processo de ativação decidiu usá-lo como outra oportunidade para fazer contato com consumidor e assim potencialmente aumentar os lucros. Essa empresa certamente testou roteiros e seguiu os passos que explicarei nesta seção para implementar essa prática.

Voltemos aos testes: Siga esse passo para qualquer área na qual não existe um procedimento. Usando os produtos ou serviços adicionais como exemplo, quantos produtos ou serviços adicionais você possui e em quantas maneiras diferentes poderia oferecê-los? De que maneira sua empresa ou departamento

gera indicações? De que maneira seu atendimento ao consumidor atende a reclamações? De que maneira você conquista e faz o follow-up dos seus clientes? Se você não tem uma resposta para cada uma dessas perguntas, ou se cada integrante de sua equipe tem uma resposta diferente, então você precisa criar e testar procedimentos de forma a implementar normas que sejam seguidas por todos os membros da sua organização.

4. O Líder ou os Talentos Realizam o Procedimento ou a

Tarefa Pessoalmente

Se sua empresa é pequena, muitas vezes o diretor executivo ou o líder da empresa poderá pessoalmente testar e aperfeiçoar o procedimento. O líder tem a maior visão de como tudo se encaixa na empresa ou departamento, mas ele ou ela deixam os detalhes para outros com frequência. Um envolvimento prático em cada nível de hierarquia capacita o líder a criar os três Ps com autoconfiança. Quando o Scott Hallman estava construindo sua empresa para tornar-se a 59ª empresa com o maior índice de crescimento da revista Inc., ele testou cada procedimento pessoalmente. Ninguém podia desencaminhá-lo em qualquer assunto já que ele tinha realizado cada procedimento pessoalmente e tinha uma visão completa e bastante realística de como as coisas deveriam e não deveriam ser feitas.

É claro que se você trabalha em uma empresa Fortune 500, o diretor executivo normalmente não realizará uma venda casada ou complementar.

Em vez disso, ele escolherá vencedores. Descubra quem fará essa ideia vencer. E então aquela pessoa aceitará a responsabilidade de tornar a ideia eficaz na organização.

Não seja tentado a fazer com que todos na sua organização testem e aperfeiçoem o procedimento ao mesmo tempo. Você gastará muito dinheiro se contar com funcionários menos talentosos para solucionar algo. Em vez disso, peça aos funcionários mais talentosos para aperfeiçoar o procedimento e em seguida treinar os outros. Lembre-se apenas de que você constantemente precisará achar maneiras de manter esse processo hierárquico.

No caso da empresa de carpetes, trabalhamos com os talentos mais produtivos e obtivemos uma fórmula suficientemente aperfeiçoada para mostrar ao restante dos vendedores que um em cinco consumidores aceitavam pelo menos uma venda casada. Alguns deles aceitavam todos os cinco. E então treinamos toda a equipe nisso. Eu sempre recomendo testar novas ideias em seus talentos.

5. Estabeleça um Prazo para o Teste do Procedimento

Conceitual

Estabeleça um prazo para que você saiba quando deve voltar ao quadro branco do workshop; se após um certo espaço de tempo não houve resultados, considere outras opções. Sua reunião semanal deveria pelo menos verificar o progresso ou a carência dele. Leia mais sobre isso no passo 9.

6. Registre Procedimentos ou Processos Passo a Passo

Esse processo deve ser fácil de ser repetido, então detalhe-o. Registre seus roteiros, procedimentos, atividades e os resultados que espera alcançar.

Organize-o de tal forma que se cinquenta novos funcionários fossem contratados, tudo ficaria claro para eles se seguissem seu manual dos três Ps.

Mesmo se sua empresa ou departamento for pequeno, você precisa organizar esses procedimentos como se você fosse contratar cinquenta pessoas. Isso o forçará a detalhar cada passo que foi tomado.

7. Faça Demonstrações dos Exercícios de Dramatização

Trabalhe em conjunto com seu pessoal para testar e implementar os passos que foram documentados. Organizar sessões de exercícios de dramatização e demonstrá-los sendo realizados por alguém experiente oferece os melhores métodos para se adquirir experiência antes de colocar o processo em campo.

A companhia de Scott Hallman processou mais de quatro milhões de registros médicos por ano. Com mais de 650 técnicos trabalhando dentro de hospitais clientes, administrar os resultados de performance era crucial. Se deixados à mercê de seus próprios meios, os novos técnicos talvez processariam apenas quatro gráficos médicos por hora. No entanto, depois de um constante aperfeiçoamento do processo e de detalhá-lo minuciosamente, o Scott foi capaz de fazer com que os técnicos atingissem uma média de 9,2

gráficos por hora! Isso é mais que o dobro da performance original. O que significaria para sua empresa se todos conseguissem produzir o dobro dos resultados que produzem agora?

Se for um procedimento telefônico, demonstre ou grave seu talento realizando-o para que seu pessoal possa ouvir como funciona. Faça um exercício de dramatização e um workshop para todo cenário possível.

Trabalhe nisso com seu pessoal, forçando-os a lidar com cada situação da forma como você ensinou.

Fui contratado por uma empresa que vendia de pequenos a médios pacotes de soluções de tecnologia para executivos de TI. Eles compraram seis empresas e criaram uma solução de tecnologia integrada e globalizada de negócios que mudou tudo. Foi um design simplesmente brilhante. Em vez de vender pacotes de aprimoramento de \$100 mil, agora eles vendiam pacotes de soluções totalmente integradas de tecnologia por \$9 milhões. Isso exigia que os vendedores fizessem suas fendas diretamente aos diretores executivos de empresas muito grandes, incluindo empresas Fortune 500.

O problema era que nenhum dos seus quarenta vendedores jamais havia telefonado para um diretor executivo. Nós fizemos um exercício de dramatização com eles. Escrevemos roteiros e explicamos como era feito.

Mas eles ainda eram ineficazes. Essas pessoas eram mais voltadas à tecnologia; não eram do tipo que ligava para diretores executivos de grandes empresas (um problema tratado no Capítulo Nove). Em sua maioria, esses vendedores não estavam sendo assertivos o suficiente nem mesmo para conseguir ir além das recepcionistas ou assistentes, portanto eles nunca chegavam nem perto de ler seus roteiros.

O diretor executivo dessa empresa decidiu então me contratar para mostrá-

los como fazer isso. Peguei no telefone e gravei minhas conversas. Em duas horas, eu havia feito cinquenta ligações, conseguido falar diretamente com dois diretores executivos e agendado uma reunião com um deles. Coloquei a gravação para a equipe ouvir. Eu estava improvisando todas as minhas falas,

já que era a minha primeira vez tentando vender esse tipo de produto. Mas os funcionários perceberam que, mesmo que não fossem perfeitas, minhas palavras foram eficazes o suficiente para conseguir uma reunião com uma empresa de \$4 milhões. Eles aprenderam que os diretores executivos de grandes empresas são grandes visionários e podem engajar-se se você oferecer uma interessante promessa para o futuro. Oferecer essas promessas não era tão difícil quanto os

vendedores haviam pensado. No dia seguinte, todos os vendedores começaram a ligar para os diretores executivos, e alguns deles conseguiram agendar algumas reuniões.

8. Organize Outro Workshop em Maneiras de Melhorar

Você está em uma fase de profunda implementação desse procedimento.

Se há quaisquer fraquezas ou áreas a serem melhoradas, seu pessoal estará ciente delas. Na empresa de carpetes, fizemos muitos workshops com a equipe, perguntando a eles qual a melhor maneira de se implementar alguma estratégia. Portanto, se você está tendo dificuldades em implementar algo, pergunte ao seu pessoal como realizá-lo melhor. Até mesmo na linha de montagem, você pode juntar a equipe e perguntar a ela como aumentar a produção. O fato surpreendente é que talvez você descubra que muitos deles tem se sentido frustrados já há algum tempo e tem ótimas sugestões que foram ignoradas por seu supervisor direto. Independente do tamanho da sua empresa, vale a pena ir até o campo de batalha para ouvir algumas das ideias daqueles funcionários.

As pessoas gostam de expressar sua opinião. Se eles mesmos dão as ideias, será mais fácil conquistar sua cooperação quando você fizer proveito das suas sugestões. Faça-os pensar melhor sobre suas ideias e aperfeiçoá-las de forma conceptual e prática antes de implementá-las.

9. Monitore o Procedimento Diretamente

No caso das vendas casadas da empresa de carpetes, o dono gravou os representantes para que eu depois pudesse ouvir as conversas. Nós fizemos

correções e melhorias semanalmente. Algumas empresas submetem algo para ser testado e então analisam os resultados um mês depois. Isso é maluquice.

Você precisa monitorar semanalmente. Ou, se for algo muito importante, monitore-o diariamente para certificar-se que seu pessoal está realizando tudo de forma adequada e que os resultados desejados estão sendo alcançados.

Monitore o procedimento de perto, observando e corrigindo o comportamento.

Não importa o quanto você explicar, algumas pessoas ainda assim deixarão alguns passos de fora. Monitore. Corrija. Monitore....

Veja-se como um líder militar treinando suas tropas na importante arte de luta corporal e sobrevivência. Você gostaria que seu pessoal tentasse adivinhar como lutar em meio ao campo de batalha? Ou, você gostaria de submetê-los a exercícios de dramatização até derramarem sua última gota de suor para que, ao entrarem no campo de batalha, o façam com habilidade e preparo?

Mesmo depois de aperfeiçoar o conceito e implementando a norma, você não terá terminado o monitoramento. A próxima fase será aleatória, mas consistente no observar e corrigir o procedimento durante sua implementação na empresa ou departamento inteiro. A essa altura, você treinou seus soldados e eles estão em combate. Os erros poderiam custar vidas. Você não gostaria de corrigir e monitorar a cada momento?

Entre no campo de batalha e certifique-se que a ideia está sendo implementada de forma adequada. Como já foi mencionado, adicione testes surpresa ao mix. O nível mais baixo de aprendizado é a memorização.

Comece por aí. Certifique-se que todos memorizaram o procedimento completo por meio de constantes exercícios de dramatização. O nível mais alto de aprendizado é a síntese. Isso acontece quando algo foi

aprendido tão bem que se tornou sintetizado ao seu modo de pensar, agir e reagir. A síntese só virá depois da experiência prática.

Uma vez que a norma está em efeito e já se tornou segunda natureza para todos, você ainda não haverá terminado. Continue a monitorar e a policiar em intervalos frequentes. Se você é um líder que coloca as mãos na massa e fez sua empresa crescer ao ponto que está contratando cinquenta pessoas por semana, como então você poderia continuar a monitorar seu pessoal? Fácil.

Por ser um líder, você é disciplinado e determinado e diretamente envolvido com a criação de cada procedimento, portanto você conseguirá identificar

facilmente quando as coisas não estão sendo feitas da maneira correta. Você será capaz de entrar em qualquer ambiente e identificar cada falha na operação.

10. Meça e Recompense o Resultado

Você deve medir seus resultados com muito zelo. As pessoas respeitam o que você inspeciona. No passo 3, você documentou os resultados esperados.

Agora você precisa monitorar para certificar-se que tudo está sendo feito corretamente de forma a alcançar esses resultados. A recompensa vem por último, depois que as falhas forem eliminadas, mas é crucial. É importante que você estabeleça um critério bastante específico para recompensar sua equipe. Por exemplo, vejo empresas recompensando funcionários com aumento de seus salários anualmente pelo simples fato de terem feito a mesma coisa que fizeram no ano que se passou. Essa não é uma ideia muito boa de administração, não é? Recompensas foram feitas para aumentar a performance.

Faça uma tempestade em um copo d'água para o processo de recompensa.

Aprendi isso em meu primeiro emprego quando eu tinha 19 anos de idade. O

diretor executivo vinha até a empresa e dava uma nota de \$100 ao funcionário mais produtivo, outra para quem tivesse atingido a quota e ainda outra para quem houvesse vendido a maior quantidade de vendas casadas (luminárias, mesas de esquina etc). Havia um potencial de ganhar três notas de \$100. Além disso, o diretor executivo lhe daria um aperto de mãos e faria daquilo um grande

evento. Você verá que as pessoas trabalham ainda melhor e com mais dedicação pelo reconhecimento do que o fariam por dinheiro.

Mas, não importa o quão rico você seja, uma nota de \$100 é bastante interessante.

Conclusão

Os três Ps são mágicos para sua operação porque eles criam as condições para que cada aspecto da sua empresa opere com uma competência

subconsciente. Todos em sua equipe sabem o que fazer em cada situação sem ter de pensar sobre aquilo. Como resultado, sua empresa ou departamento passará a operar como uma máquina de vendas perfeitamente sintonizada.

Voltaremos a falar aos três Ps ao longo do livro, mostrando-lhe como construir uma organização cada vez mais forte.

1 Kelley Blue Book é a maior empresa de avaliação automotiva dos Estados Unidos.



Tornando-se um Brilhante Estrategista

Como Obter Até Nove Vezes Mais Impacto de Cada Ação

Tomada

Como já foi dito, hoje mais que nunca está difícil de obter-se a atenção de um cliente potencial, por isso quando você finalmente consegue que ele preste atenção em sua empresa, você precisa otimizar o que pode ser atingido naquele momento. É preciso pensar e planejar estrategicamente. Neste capítulo você também entenderá porque ser um estrategista facilitará o primeiro contato com o cliente.

Para garantir sua compreensão em relação à diferença entre uma tática e uma estratégia, seguem algumas definições simples, mas essenciais. Uma *tática* é um método ou técnica usado para atingir um

ganho imediato ou em curto prazo. Colocar comerciais no ar ou enviar mala direta para obter leads.

Usar o telemarketing para efetuar uma venda. Participar de feiras técnicas para conhecer os consumidores potenciais e obter mais leads. Esses são exemplos de táticas.

Uma *estratégia* é um plano cuidadosamente definido e detalhado para alcançar uma meta a longo prazo. Nos negócios, uma estratégia é o impacto total, a posição definitiva que você gostaria de atingir no mercado. Para pensar como um brilhante estrategista, você criará e complementarás suas táticas com a estratégia a longo prazo em mente. Além disso, você constantemente perguntará a si mesmo e a sua equipe: “Quantos objetivos estratégicos podemos alcançar com *cada* uma das táticas?” Neste capítulo, mostrarei como cada tática poderá potencialmente atingir dez ou mais objetivos estratégicos.

Baseado em experiência própria, posso afirmar que há três tipos de executivos. Desses, 90% são o que chamo de “executivos táticos”, enquanto 9% são o que chamo de “executivos estrategistas”. E apenas 1% – os executivos mais eficazes – possuem a rara combinação de ambas as habilidades estratégicas e táticas.

Executivos estrategistas só pensam em termos de atingir a quantidade de vendas estabelecida para hoje. Eles não têm uma boa compreensão de estratégias. Se você diz a eles que está duas vezes mais difícil hoje que dez anos atrás de agendar uma reunião com um cliente potencial, eles pensarão em maneiras de fazer a equipe de vendas se esforçar duas vezes mais.

Executivos estrategistas muitas vezes enxergam a situação de uma perspectiva global e tentam desenvolver uma estratégia de alto nível que possa ajudar a solucionar o problema. Esses executivos são brilhantes. Eles criam conceitos, ideias e estratégias que a maioria nunca desenvolveria. Mas executivos estrategistas não tem talento para, ou não tem interesse em táticas.

Já presenciei muitas grandes ideias que nunca floresceram porque os executivos estrategistas falharam em sua implementação.

Falemos agora do 1% do topo. O executivo que pensa tanto tática quanto estrategicamente consegue desenvolver as grandes ideias e as grandes estratégias e também usar disciplina e determinação para implementar essas brilhantes estratégias a nível tático. E, só a título de observação, o segundo tipo de executivo, o estrategista, muitas vezes

pode fazer uma parceria com uma pessoa de tática forte e obter sucesso. Mas, talvez o estrategista tenha que persistentemente explicar e convencer o executivo tático de usar suas ideias.

Em minhas experiências, um executivo puramente tático não é capaz de compreender estratégias facilmente. Aqui está um bom exemplo: Tenho um cliente que recentemente lançou uma nova revista. De acordo com os vendedores, é quase impossível contatar os anunciantes que eles desejam para a revista. Esse é um mercado com mais de 80 veículos de comunicação competindo entre si. Para atender a essa demanda, mudei os títulos dos vendedores para que soassem menos como vendedores, por exemplo, “diretor de comunicações corporativas”. Isso possibilitou o vendedor a ligar para um cliente potencial e dizer algo como: “Olá. Meu nome é Jennifer Smith, a diretora de comunicações corporativas da Revista XYZ. Como parte de nosso esforço contínuo para servir o mercado gostaríamos de saber um pouco mais sobre as outras empresas no mercado. Eu também mantenho uma comunicação direta com a equipe de editoração, e fico sempre de olho em histórias potenciais para nossa revista. Você poderia me dizer há quanto tempo sua empresa tem estado neste ramo?”

Essa abordagem permite a equipe de vendas atingir o objetivo estratégico

de estabelecer fortes relacionamentos dentro do mercado e fomentar discussões que constroem relações de confiança. Após haverem construído essas relações de confiança, os vendedores serão capazes de fazer uma sutil e ininterrupta transição para conversas sobre propaganda. “Uma das outras funções que realizo para a revista é buscar produtos ou serviços nos quais nossos leitores possam se interessar”. Isso possibilita aos vendedores iniciar um diálogo sobre propaganda e começar a utilizar uma técnica que você aprenderá em breve chamada de “marketing informativo” criando uma oportunidade de instruir os clientes potenciais. Essa é uma abordagem *estratégica* a longo prazo para o processo de vendas.

Mas aqui está o X da questão: Um vendedor tático diria: “Por que eu falaria tudo isso quando na verdade o que quero fazer é vender propaganda?”

O executivo estratégico compreenderia que essa abordagem levaria você a uma conversa genuína que poderia construir alguma confiança e interesse antes de tentar imediatamente vender uma propaganda ao cliente potencial. O

estrategista vê cada desafio como uma oportunidade para pensar em abordagens competitivas cada vez melhores. Isso será demonstrado em 10

outras maneiras ao longo das próximas páginas.

Vamos nos aprofundar.

Quando você ou sua equipe apresenta-se a um cliente, o que vocês querem alcançar? Quais são seus objetivos estratégicos?

Quando faço essa pergunta a executivos, a maioria responde taticamente:

“Quero efetuar uma venda”. Então eu peço que eles pensem estrategicamente: “O que mais você gostaria de alcançar?” E eles respondem:

“O que mais há para alcançar?” A conversa segue-se assim:

EU: Você gostaria de ser respeitado?

ELES: Bem, é claro que eu gostaria de ser respeitado.

EU: Você gostaria de conquistar confiança?

ELES: Bem, é claro que eu gostaria de conquistar confiança.

EU: Você gostaria de receber indicações?

ELES: Bem, é claro que eu gostaria de receber indicações.

EU: Você gostaria de ter uma estratégia para um plano B para quando seus competidores deliberadamente reduzirem os preços abaixo do seu?

ELES: Bem, sim, esse é um ótimo objetivo.

EU: Você gostaria de ser visto como um especialista no assunto?

ELES: Isso seria valioso, sim.

EU: E que tal influência? Você gostaria de ser capaz exercer influência em reuniões?

ELES (os táticos): O que você quer dizer com isso?

EU: Deixe-me fazer-lhe só mais umas perguntinhas antes de responder.
E

o que me diz sobre fidelidade à marca? Isso é importante?

ELES: É lógico.

EU: E em relação a urgência de compra? Isso seria bom?

ELES: Sim, isso seria muito bom.

Se você apenas parar para *pensar* sobre esses objetivos, a direção que aquela reunião tomará não será automaticamente diferente? Partes tão extensas do processo de vendas e objetivos estratégicos potenciais são deixados ao critério individual de cada vendedor – todas as vezes. E se você, como líder de sua empresa, concebesse uma maneira de atingir a todos esses objetivos e tê-los seguidos todas as vezes por qualquer um na sua empresa que se deparasse com um consumidor? O quão mais poderoso você seria sobre seus concorrentes?

Vamos nos aprofundar.

Aumentar as Vendas em 600% Ao Adicionar Apenas Um

Objetivo Estratégico Adicional

Duas lojas de móveis são inauguradas em uma cidade quase no mesmo dia.

Uma é totalmente tática e a outra é completamente estratégica. Se você entra na loja 1 para dar uma olhada nos sofás, o vendedor tentará vender-lhe um sofá. Tático. Ao longo de 4 anos, essa loja crescerá aproximadamente 10% ao ano, devido principalmente ao custo crescente dos móveis.

Na loja 2, é claro que eles tentam vender-lhe um sofá, mas a administração treina os vendedores constantemente a venderem a imagem da loja. “Você já conhece nossa loja? Bem, deixe-me contar-lhe um pouquinho sobre ela”. E

enquanto os vendedores estão a caminho dos sofás, eles fazem um marketing fenomenal sobre aquela loja. Eles contam sua história, a devoção a

atendimento do dono, o porquê de seus preços serem mais baixos que os da concorrência, o quão bem treinados são na fabricação de móveis

e como tudo isso beneficia como cliente.

A meta desse informativo é uma fidelidade à marca. Ao longo do tempo, essa loja constrói uma carteira extensa e leal de clientes que automaticamente vem aqui primeiro quando estão interessados em qualquer tipo de móvel.

Quando você quer comprar móveis, provavelmente vai a várias lojas com pouca ou nenhuma fidelidade à marca. Ou talvez veja um anúncio no jornal e vai até a loja por causa da promoção. Mas se você tiver um relacionamento com uma loja que garanta a qualidade de seus produtos como ninguém seja capaz de explicar detalhadamente as diferenças na qualidade de móveis (há bastante informação a ser aprendida) e tenha até uma especialidade em decoração, você talvez até possa sentir uma afinidade, uma lealdade, uma preferência por aquela loja em particular. Quando precisar de um móvel, você irá lá primeiro por causa do relacionamento que a loja construiu de forma tão significativa com você. Os roteiros informativos direcionados ao consumidor renderam maravilhosos resultados para uma das duas novas lojas de móveis.

Ao longo de quatro anos a loja tática permaneceu em um só local, enquanto a loja estratégica abriu mais seis filiais.

As pessoas prestarão ainda mais atenção se perceberam que há um valor agregado maior ou um motivo mais forte para comprar de um fornecedor em vez do outro. Não canso de contar sobre as diversas vezes que ajudei empresas a saírem do mundo de commodities em que vivem ao adotar uma atitude mais estratégica. Daqui a pouco faremos um exercício que fixará essa ideia em sua mente. Demos um pouco mais de estrutura ao contexto para que você possa aproveitar o exercício ao máximo.

Aqui vai uma pergunta que quero você me responda: Quando seus consumidores pensam em comprar seu produto ou serviço, o quão entendidos são eles sobre o assunto? Quando faço essa pergunta a um grupo grande, praticamente todos admitem que em qualquer situação de compra, um consumidor típico não será muito especialidade no assunto. Por exemplo, você provavelmente não é muito entendido em relação a limpeza de carpetes, ou é? Se a maioria de seus consumidores não sabe bem o que esperar do seu produto ou serviço, surgirá uma oportunidade estratégica para que algum brilhante estrategista preencha essa lacuna, capitalizando seu negócio.

Eu chamo isso de a ciência de *estabelecer o critério de compras* do

mercado. Basicamente, significa que todo consumidor pode ser ensinado a ser um melhor comprador do produto ou serviço que você oferece. Usando a empresa de limpeza de carpetes como exemplo, o consumidor faz o telefonema tendo em mãos critérios de compra mal definidos ou nulos. O

vendedor então restabelece os critérios de compra através de um ensino ao consumidor sobre os estudos do Environmental Protection Agency - EPA (Agência de Proteção Ambiental) sobre fatos que vão desde importância de carpetes limpos à qualidade do ar e de vida em sua casa. Você pode usar isso na sua empresa para obter profundos resultados. Para maiores explicações, deixe-me apresentar-lhe um poderoso conceito que realmente aperfeiçoa o estrategista que existe em todos nós:

O Roteiro de Vendas em Estilo Estádio

Imagine que eu pudesse colocar você em um palco dentro de um estádio gigante onde a plateia inteira fosse composta pelos seus mais perfeitos clientes potenciais, dando-lhe a oportunidade de apresentar-se a todos eles de uma vez só.

Primeira pergunta: Você estaria pronto se isso acontecesse agora? Você seria capaz de subir naquele palco e apresentar-se a cada um deles e fazê-lo perfeitamente?

Dou palestras no mundo inteiro e sempre faço essa pergunta.

Normalmente, entre três e seis pessoas erguem sua mão (de um total de mil pessoas na plateia). Ao fazer mais algumas perguntas a esses que levantaram a mão, normalmente descubro que não estão prontos, mas às vezes encontro alguns que estão. Eles têm um roteiro de vendas em estilo estádio certo e estão perfeitamente afiados. Eu os parabeno dizendo: “Minha nossa, você realmente está preparado”. A resposta que se segue é: “Obrigado pelo elogio, mas sou eu que preciso lhe agradecer porque comprei um de seus produtos de treinamento há alguns anos”.

A plateia cai na gargalhada, achando que essa pessoa está trabalhando para mim, mas isso realmente mostra a importância de estar preparado. Como você verá em breve, um roteiro em estilo estádio bem preparado o capacitará a atrair muitos mais clientes potenciais e a transformar uma porcentagem

maior deles em clientes efetivos.

A primeira coisa que você precisa considerar e planejar é quem seria a pessoa ideal na sua plateia. Por exemplo, meu cliente que vende produtos para a fabricação de linhas de produção gastava meses de esforço para convencer o gerente de produção – que trabalhava na linha de frente da produção – só para que um executivo de nível mais alto negasse o aumento dos custos. Então, eu mudei toda a estratégia de forma a vender diretamente para dono ou diretor executivo da empresa. Portanto, em seu estádio, essa empresa almejaria a presença de diretores executivos. Idealmente, quem está presente em seu estádio? O desafio é se você é capaz de suceder em manter as pessoas na plateia.

Agora, dedique alguns minutos para escrever o título do seu roteiro em estilo estádio.

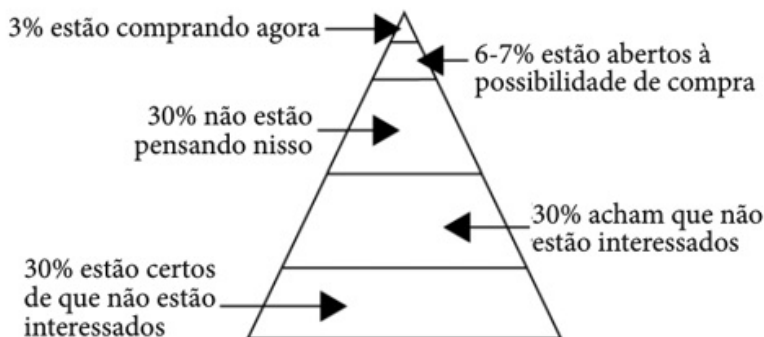
SENHORAS E SENHORES, O TÍTULO DA

APRESENTAÇÃO DE HOJE É:

Depois de vinte anos de pesquisa cheguei à revelação de que sempre há uma porcentagem muito pequena de pessoas “comprando agora”. Três %.

Recentemente, dei uma palestra para mil e duzentos diretores executivos e disse: “Permitam-me provar isso a vocês. Quem aqui está procurando carros para comprar neste exato momento?” Por volta de trinta pessoas levantaram suas mãos. “E quem está procurando pneus?” Outros trinta levantaram suas mãos. “E móveis?” Trinta mãos para cima. “E reformas em suas residências?” Mais 30 mãos. “Equipamento para escritório?” Você já deve ter percebido meu ponto de vista. Por volta de 3% de clientes potenciais estão comprando neste exato momento. Essa porcentagem é o que movimenta todo o comércio.

Minha pesquisa também concluiu que 7% da população está aberta à possibilidade de compra. Essa é a porcentagem que talvez esteja insatisfeita com seu atual vendedor ou prestador de serviços e não é contra mudanças, mas que “ainda” não está comprando. Os 90% restantes entram em uma de três categorias iguais. O terço do topo são o que chamo de “não estão pensando nisso”. Não são contra a compra, mas também não são a favor dela;



simplesmente “não estão pensando nisso” agora. Portanto, se você vende equipamentos de escritório e lança uma propaganda, esses 30 % não responderiam apenas porque não estão pensando em equipamentos de escritório no momento.

O próximo terço são os que chamo de “acham que não estão interessados”.

Então, frente a uma primeira oferta, eles não são neutros como os primeiros.

Eles responderão: “Eu não acho que estou interessado em equipamentos de escritório”. E a última terça parte são o que chamo de “definitivamente não interessados”. Esse grupo está feliz com o que tem ou simplesmente não precisa daquele produto ou serviço. Talvez eles tenham uma fotocopiadora de 10 anos de uso, mas se não está quebrada, por que consertá-la?

Com isso em mente, coloquemos você de volta àquele estádio. Segundos antes de você subir no palco, a plateia é avisada que: “Vocês precisaram comparecer, mas não são obrigados a ficar até o fim. Se essa pessoa [você]

fala sobre algo que não lhe interessa, você pode simplesmente levantar-se e ir embora”.

Se você sobe no palco e diz: “Estou aqui para contar-lhes porque temos os melhores equipamentos de escritório do mundo”, 90% da plateia se levantará e irá embora. E qualquer um que já falou em público sabe que isso não é algo desejável.

Portanto, vamos reconsiderar aquele título roteiro de estádio. O que você poderia dizer que manteria todos em seus assentos? Isso é importante porque seja lá qual for o título, é ele que convencerá todos

aqueles clientes potenciais a ficar e ouvir mais. E essa é a mesma abordagem para ser usada em sua

propaganda, mala direta ou página da Internet. A propósito, o que você poderia escrever como seu título de roteiro de estúdio ou em seu anúncio que atrairia os consumidores potenciais da pirâmide inteira?

Imaginemos que você venda equipamentos de escritório. Chegou sua vez de fazer uma apresentação e a plateia está repleta de diretores executivos financeiros. Se você tem um mínimo de estratégia, talvez você diga algo como: “As cinco maneiras como nossos equipamentos de escritório podem beneficiá-lo”. Mas, novamente, uma abordagem como essa apenas atrai aqueles que estão “comprando agora”, e possivelmente aqueles que “estão abertos a compra”, mas os outros 90% irão embora.

Então, que título exerceria uma maior atração? Que tal: “As cinco maneiras que você está desperdiçando dinheiro em suas operações e administração?”

Não estou dizendo que essa frase grudará os executivos em seus assentos, mas eles não irão embora de cara. Eles ficarão para ouvir um pouco mais.

Isso também se aplica para um anúncio com o mesmo título. Ele definitivamente atrairá os dois grupos de cima, mas também atrairá a *todos naquele estúdio*. Todos estão interessados em economizar em suas operações e custos de administração. Certamente, todo diretor executivo financeiro tem interesse nisso, portanto ele permanecerá no estúdio. E se todo o conteúdo que se seguir tiver alguma relevância, você terá então sucedido em levar seu marketing e atividade de vendas um novo patamar.

Hoje em dia, o mais difícil é atrair a atenção de consumidores potenciais e segurá-los por tempo suficiente a fim de ajudá-los a comprar seu produto.

Essa abordagem de oferecer-lhes alguma informação de valor lhe dará uma grande oportunidade de atrair mais consumidores e a construir mais credibilidade. Eu chamo isso de “marketing informativo”, e aqui vai uma dica que você deveria anotar: Você sempre atrairá mais consumidores oferecendo ensinar algo de valor a *eles* do que simplesmente tentando vender-lhes um produto ou serviço.

Outro exemplo: Tive como cliente uma companhia de serviços merchant.

Seu alvo principal eram as lojas varejistas. Então, no cenário do estádio, sua plateia seria composta de donos de lojas varejistas. Se ao apresentar-se disserem: “Mostrarei a vocês porque nossos serviços merchant são melhores que qualquer outro”, 90% da plateia irá embora porque não está buscando serviços merchant no momento. Então, o que você poderia dizer para que cada participante no estádio ficasse para ouvir um pouquinho mais? Que tal

esse ótimo título: “Os Cinco Motivos Pelos Quais Todos os Varejistas Falham”? Ao ler isso, o executivo tático pensará: “Mas se tudo que quero fazer é vender serviços merchant, por que eu perderia meu tempo com tanta coisa?”

Aqui está a resposta:

1. Oferecer algum conhecimento que ajude o consumidor a atrair mais interesse para você.
2. Se a informação for de fato boa e útil, ela automaticamente o reposicionará na mente do consumidor como sendo um maior especialista que seus concorrentes. (Você ensinará a eles fatos sobre seu negócio que talvez eles não saibam.)
3. Se você pensar e planejar estrategicamente, encontrará uma maneira de entrelaçar essa informação de tal forma a vender seus serviços de uma maneira muito melhor que simplesmente promover seu produto descaradamente. Exemplos a seguir.

Mais Sobre Marketing Informativo

Um de meus clientes era uma companhia multinacional jornalística que havia tido quatro anos seguidos de queda no crescimento, caindo de \$1,4 bilhões a \$1 bilhão de vendas anuais (aproximadamente \$100 milhões por ano) e caindo de \$400 milhões em lucros a zero lucro.

Apresentemos o estrategista. O novo diretor executivo pertencia àqueles 1% do clube – o executivo definitivo – que é tanto estratégico como tático.

Esse homem era brilhante em imaginar estratégias baseadas em uma visão global. Ele também era um mestre em implementar uma estratégia no nível tático.

Contrataram-me como o especialista de vendas. Fiz uma auditoria dos quatro jornais da empresa que estavam sofrendo as maiores dificuldades e apresentei minha estratégia para alterar completamente a propaganda de vendas.

Antes de eu haver feito qualquer implementação, o modelo da empresa era

puramente tático. Possuía mais de cem jornais locais diários em cidades de médio porte. A prática consistia em telefonemas feitos por representantes de anúncios para clientes potenciais dizendo: “Olá, sou da Gazeta XYZ e seria um prazer dar uma passadinha em sua empresa para contar-lhe um pouco mais sobre nossos serviços de anúncios”. Se o cliente potencial não estivesse

“comprando agora”, essa conversa seria muito curta: “Não, obrigado. Não estou interessado”.

O mesmo acontece no departamento de circulação de quase todas as cidades nos Estados Unidos: eles são todos táticos. “Olá, trabalho para o Diário da Cidade. Hoje temos uma promoção para assinantes”. Se você não é alguém que lê jornal, você praticamente desligará na cara desses pobres telefonistas de telemarketing. Um estrategista poderia conceber uma abordagem que o motivaria adotar a prática de ler jornal. Mas esse já é outro assunto, então concentremo-nos nas vendas de anúncios por enquanto.

Imagine-se como o dono de uma agência de anúncios, uma oficina mecânica, um salão de beleza ou um restaurante de uma pequena

cidade –

todos os anunciantes básicos que toda empresa jornalística deveria ter.

Seguindo meu programa, as ligações dos representantes passarem a ser algo como:

REPRESENTANTE: Olá. Trabalho para a *Gazeta XYZ*. Estamos oferecendo um programa para ensinar a donos de empresa como você a obterem mais sucesso. Você já ouviu falar deste programa?

CLIENTE POTENCIAL: Não, nunca ouvi falar.

REPRESENTANTE: Bem, devido ao fato que dependemos do sucesso do mercado local, assim como você e todos nesta comunidade, acreditamos que é nossa obrigação certificarmo-nos de que o comércio local obtenha o maior sucesso possível. De fato, nós patrocinamos um programa educativo que o ensinará sobre os cinco motivos mais comuns pelos quais as empresas falham. Também lhe mostrará as sete maneiras de tornar-se o mais famoso (diga o tipo de negócio aqui: salão de beleza, restaurante etc.) da comunidade.

Durante as próximas semanas, compartilharemos essas informações com praticamente todas as outras (diga o tipo de concorrência aqui) da comunidade e achamos que você provavelmente gostaria de aprender o mesmo que eles. Você estaria interessado em obter mais

sucesso e precaver-se contra os fatores que poderiam levar seu (diga o tipo do negócio) à falência?

CLIENTE POTENCIAL: É óbvio que sim.

REPRESENTANTE: Ótimo. Isso é o que faremos. Sou um dos palestrantes que montou esse programa. (Não chame seus vendedores de vendedores.) Farei visitas aos (tipo do negócio) ao longo das próximas semanas para apresentar essas informações. O

conteúdo leva em torno de 38 minutos para ser transmitido e em seguida você provavelmente terá algumas perguntas, portanto a maioria dessas sessões dura aproximadamente uma hora. Já que esse é um programa para a comunidade, nós iremos até você. Você não precisará se deslocar. Mas apenas faremos essas sessões em horários nos quais não seremos incomodados, a fim de chegarmos e sairmos rapidamente. Qual seria um bom horário para nos reunirmos e termos uma ótima experiência educativa sem sermos interrompidos?

CLIENTE POTENCIAL: Bem, começamos nosso trabalho às nove, e depois disso o caos reina por aqui – então poderia ser ou às oito ou depois das dezessete.

REPRESENTANTE: Temos outro programa onde o convidamos para um almoço. Nós o chamamos de “almoce-e-aprenda”. De qualquer forma, você precisará comer alguma hora, então por que não aprender algo enquanto você come? Neste caso, você irá a um restaurante. Nós reservamos uma sala. Você terá a oportunidade de sentar-se lado a lado de vários outros donos de empresa, ter um delicioso almoço e obter um excelente conhecimento em como garantir o sucesso de seu negócio. Qual você preferiria? Que nós lhe fizéssemos uma visita fora do horário comercial ou comparecer ao nosso “almoce-e-aprenda”?

CLIENTE POTENCIAL: O almoço cortesia parecer ser uma boa ideia.

REPRESENTANTE: Ótimo. Disponibilizamos três horários para a primeira sessão nesta semana. Teremos uma hoje ao meio-dia no (nome do restaurante). Haverá uma na quarta-feira e outra na sexta-feira. Qual seria o melhor dia para você?

CLIENTE POTENCIAL: Já tenho um compromisso para hoje, mas poderei ir na quarta-feira.

REPRESENTANTE: Ótimo. Colocarei seu nome na lista de quarta-feira. O custo deste programa é alto, mas não haverá despesas para você. Como já mencionei, nós prosperamos apenas quando nossa comunidade prospera. Portanto, temos apenas uma condição para sua participação. Você concordou em comparecer nesta quarta-feira.

Ao reservar sua vaga para esse dia, talvez precisemos declinar a participação de outros interessados. Então, uma vez que você se comprometa, a única coisa que pedimos seria a gentileza profissional de comparecer ou ao menos de cancelar com 24 horas de antecedência para que possamos preencher sua vaga caso você não possa vir. Isso lhe parece justo?

CLIENTE POTENCIAL: Claro.

REPRESENTANTE: ótimo. escreva meu nome em sua agenda. dessa forma, você poderá facilmente contatar-me caso precise reagendar seu horário.

FINAL DO ROTEIRO.

Na primeira sessão, os donos de empresas se reunirão para ver a informação. Nesse dia o conteúdo básico será apresentado. A sessão se iniciará mostrando dados gerais de negócios: Quantas empresas existem nos Estados Unidos, quantas são abertas anualmente, o índice de fechamento das empresas e assim por diante – apenas boas informações básicas que interessem a qualquer dono de empresa. Esses dados servem de sobreaviso porque mostram que 96 % de todas as empresas fecham dentro de dez anos, sendo que 80% delas fecham nos dois primeiros anos.

A sessão continuará com as cinco razões pelas quais as empresas fecham.

Esses dados são muito fáceis de serem obtidos e você poderá personalizá-los para atender às suas necessidades. Por exemplo, de acordo com a revista

Entrepreneur, as dez principais razões de fechamento incluem um relacionamento ruim com o consumidor, falhas no orçamento, carência de treinamento de pessoal, falhas em antecipar as tendências do mercado e marketing inconsistente⁴ e de má qualidade.

Logo após mencionar a última razão – um marketing inconsistente e de má qualidade – você poderá começar a falar sobre algumas das maneiras principais de fazer marketing. Como já disse antes, isso não é difícil de se montar. A última parte desse programa educacional ensinará que a

“propaganda” é uma das melhores formas de conquistar clientes. E adivinhe o quê. Há estudos que comprovam isso. Não é necessário inventar nada. A parte sobre a propaganda comparará as várias maneiras de fazer anúncios (páginas amarelas, rádio, televisão, mala direta etc.), brilhantemente mostrando o porquê das desvantagens de cada uma para um anunciante –

com a exceção, é claro, de jornais.

Para ser muito claro, até esse ponto todo o conteúdo é educativo. Esse não é um roteiro de vendas dissimulado. Todos os dados são legítimos e tão valiosos que as pessoas tomarão nota. Mas depois, é claro, a última parte falará sobre “o poder dos jornais”. Descobrimos que os leitores de jornais tendem a ter uma melhor formação que a média. Os

jornais são grandes movimentadores de comércio em suas comunidades. A apresentação é muito convincente.

Em minha experiência com meu cliente da companhia jornalística, todos que assistiram queriam anunciar no jornal no final da apresentação. Ninguém se sentiu como se fossem compradores. Sentiram-se melhor informados. Por quê? Porque quando você *vende*, quebra a confiança, mas quando *ensina*, você a constrói.

Nas palavras de meu bom amigo e colega de treinamento de vendas Andy Miller, a essência das vendas é construir relações de confiança, não quebrá-

las. Quando as pessoas sentem-se como compradoras, elas automaticamente lhe resistirão. Quando as pessoas recebem informação, elas não resistem –

especialmente se a informação é valiosa. Vender é uma arte, e é por isso que dedicamos o Capítulo Dez exclusivamente a essa habilidade. Mas esse capítulo trata de como ser um brilhante estrategista antes de utilizar uma única tática. E também trata de como criar veículos que de certa forma forcem seus vendedores a construir uma relação de confiança cada vez mais profunda por meio de um atendimento ao cliente com informações altamente educativas.

Vamos olhar todos os objetivos estratégicos que podem ser atingidos com um marketing informativo:

1. Facilita o agendamento de reuniões.
2. O capacita a reunir-se com qualquer um – incluindo os 90% que não estão comprando agora.
3. Já que a informação é tão valiosa, posiciona o vendedor como um especialista em vez de um mero vendedor.
4. Já que a informação é tão valiosa, ela dá credibilidade ao vendedor.
5. Quando você inicia qualquer palestra com dados reais e fatos concretos, o material de vendas exposto ao final da apresentação tem muito mais credibilidade.
6. Já que você tem o controle do conteúdo, você derrubará a concorrência. No caso de jornais, os concorrentes seriam as páginas amarelas, a televisão, o rádio e assim por diante.

7. Cria fidelidade à marca.

8. Quando alguém lhe dá algo de valor, você quer retribuir. As pessoas que participarem dessa apresentação irão quer anunciar, mesmo que pelo simples fato de honrarem a dedicação do jornal que providenciou informações tão úteis.

9. Uma parte da apresentação falou sobre a importância da consistência em seus anúncios. Isso abordou outro problema estratégico que os jornais estavam tendo. As pessoas

experimentavam anunciar uma primeira vez e, se não havia resultados imediatos, desistiam. Esse programa ensinou que leva tempo para se construir uma presença marcante aos olhos da comunidade.

10. Faz as pessoas sentirem-se quase na obrigação moral de apoiar a comunidade. “Quanto mais apoio tivermos, mais programas como esse poderemos oferecer à comunidade”.

11. A apresentação especializada e estrategicamente projetada tornou as vendas extremamente fáceis para os vendedores. Os representantes de vendas fizeram circular entre os proprietários de negócios uma apresentação encadernada que permaneceu sobre a mesa. Eles folhearam os painéis e mostraram informações para todas as perspectivas. Recomendo usar o PowerPoint sempre que possível, mas a questão é que cada representante possui o mesmo material para apresentar.

12. A apresentação transmite toda a informação que a alta administração gostaria que todos os clientes potenciais soubessem.

A maioria das organizações de vendas deixa 90% do processo de vendas a critério dos vendedores.

13. Torna os representantes mais espertos. Mesmo se alguns

representantes não estiverem usando o material exatamente como explicado, o mesmo dá a eles um insight de sucesso empresarial que eles nunca tiveram antes. Isso automaticamente os torna mais capazes a prestar consultas em suas vendas.

Portanto, mesmo que oferecer palestras educativas para seus clientes potenciais não for prático para você, você deveria construir um roteiro de estádio que contém todos os dados possíveis de informação que podem ser incluídos lá. Assim você poderá ter uma competição com sua equipe de vendas para dar a eles um incentivo para memorizar a

informação. Capacitar seus vendedores com poderosos insights elevará exageradamente seu status aos olhos de qualquer consumidor. Mas, implementar um programa detalhado como esse, poderá elevá-lo a um nível onde ninguém conseguirá competir com você.

Como Isso Poderia Falhar: O Executivo Tático

Mesmo depois de haver construído esse elaborado programa e tê-lo explicado a todos com uma campanha digna de repercussão nacional, ouvimos comentários dos vendedores que diziam: “Vocês estão de brincadeira, não é? Por qual motivo eu me daria ao trabalho de fazer tudo isso quando na realidade a única coisa que quero fazer é vender anúncios?”

E esses representantes provavelmente trabalharão para você, então vamos lidar com isso de outra maneira. Qual é sua posição estratégica? Agências de anúncios da Madison Avenue¹ e muitas outras a chamam de Unique Selling Proposition - USP (Proposta Única de Valor). O problema com essa mentalidade é que ela foca-se em você mesmo. Ela pergunta: “O que é especial sobre nós ou o que temos que fazer ou o que nos torna melhor que os outros?” Além dessa abordagem internamente focada (que é o mínimo que toda empresa deveria ter), você também deveria estar ciente que a sua melhor posição estratégica definitiva possível é dedicar-se a ajudar seus clientes a alcançar o sucesso. Por isso, essa empresa jornalística deixará de usar a proposta única de valor em estilo Madison Avenue de “atingir o maior número de pessoas na comunidade diariamente que qualquer outro veículo de

comunicação” e adotará uma posição estratégica definitiva de “ajudar as empresas e consumidores de nosso mercado a terem uma melhor qualidade de vida”. Esse é um exemplo que deixa de focar-se em si mesmo e passa a focar-se em seu consumidor. Em minha USP mais estratégica, focamos-nos não apenas nos anunciantes, mas também nos leitores. É uma USP mais ampla e externamente focada.

Apronfundando

Agora é hora de implementar ainda mais a abordagem de marketing informativo. Isso requer uma absoluta e obstinada disciplina e determinação.

Observei o diretor executivo dessa empresa jornalística fazer milagres. Iniciei o processo juntando os vários departamentos do pessoal em reuniões centralizadas levando-os para participar de um treinamento em dois dias sobre todos os aspectos de vendas inteligentes e as melhores apresentações. O

diretor executivo então colocou duas pessoas para testar as novas práticas.

Eles eram integralmente responsáveis pela plena incorporação dessa estratégia em todos os níveis da empresa.

Lembro-me de uma reunião onde eu estava fazendo uma apresentação a um diretor executivo e sua equipe de presidentes regionais – os presidentes que dirigiam os “grupos” de jornais de forma que o diretor executivo pudesse ter maior controle. E então, enquanto eu explicava alguns dos conceitos, o diretor executivo dirigiu-se a um dos presidentes e disse: “O que você achou do treinamento?”

PRESIDENTE: Eu não participei de nenhum treinamento. Eu não queria intimidar os funcionários com minha presença.

DIRETOR EXECUTIVO: Bem, como você irá reforçar algo que você mesmo não aprendeu?

O executivo ficou sem fala. Não havia argumentos. Ele apenas encolheu-se. Assim como todos os outros presidentes na sala que também não haviam comparecido aos treinamentos.

Então, aprenda você mesmo a lição. Mudanças – mudanças reais, melhorias dramáticas – começam no topo e são implementadas de cima para baixo em qualquer empresa.

Aumente a Eficiência da Estratégia

Hoje em dia, a Internet possibilita a criação de programas em quase qualquer tipo de situação e circunstância imaginável. Tenho um cliente, o American Art Resources, que é o fornecedor líder de

mercado de peças de arte para hospitais. Qualquer um assumiria que a arte é algo subjetivo. É só escolher o tipo de arte que você gosta, certo? Errado. A arte exerce um impacto emocional. É clinicamente comprovado que alguns tipos de arte de fato ajudam o paciente a recuperar-se mais rapidamente. Além do mais, a arte influencia os funcionários, que a veem diariamente. Portanto, essa empresa patrocina palestras na Internet sobre “As cinco tendências mais perigosas para hospitais”. Esse programa já foi apresentado a mais de 400 executivos de hospitais. Tudo isso aconteceu na Internet. Ninguém precisou viajar.

A informação que a empresa fornece é impressionante, bem estruturada e altamente informativa. Os hospitais têm de lidar com sérios desafios, os quais são explicados na apresentação. A seguir, ofereça sugestões de como solucionar os problemas, mostrando que há muitos recursos disponíveis para tornar os hospitais mais eficazes. O ponto chave do programa é fazer com que tudo seja importante, especialmente o design do hospital até sua decoração. Esse programa usa peças de arte como um exemplo de como cada detalhe conta. Como resultado, meu cliente conscientizou o mercado na razão pela qual é o fornecedor mais entendido de peças de arte para hospitais.

Você pode visitar sua página de Internet e selecionar dentre milhares de peças de arte (www.americanartresources.com). Seus consultores são altamente treinados. No passado, essa empresa não era capaz de posicionar-se frente aos diretores executivos e altos executivos de hospitais, mas agora alcançou a posição “top-of-mind” dentre os maiores hospitais do mundo.

Trabalhei com uma cadeia muito grande de lojas de calçados, onde convenci o dono a fazer uma pesquisa sobre pés, moda e calçados. Por exemplo, há 214 mil terminações nervosas nos pés que são conectadas a cada órgão do corpo. A transpiração nos pés produz aproximadamente uma xícara

de suor por dia. A qualidade do sapato faz uma grande diferença na capacidade de permitir que a umidade escape ou na acumulação de bactérias

– as quais são trazidas para dentro de casa. Essa cadeia de lojas de calçados treina cada vendedor com uma quantidade enorme de informação sobre pés, moda e calçados. Além disso, cada loja tem um prático fichário com todas essas informações, de forma que os vendedores possam instruir qualquer consumidor sobre qualquer um dos assuntos. Isso os ajuda a atingir os seguintes objetivos estratégicos:

1. Vender mais calçados.
2. Vender calçados de melhor qualidade.
3. Construir fidelidade à marca.
4. Estabelecer competências.
5. Construir um relacionamento/relação onde o consumidor só irá querer comprar em sua loja.

E assim por diante.

A Razão Pela Qual Eu Também Considero o Roteiro de

Estádio um Argumento Principal

Refiro-me ao roteiro de estádio como seu *argumento principal* porque, se for realizado corretamente, esse argumento principal fornecerá dados que farão com que seu marketing dê maiores resultados. Os dados se tornam a *base* de todo seu marketing. Os dados estabelecem os critérios de compra em seu favor.

Por exemplo, neste momento estou trabalhando com uma companhia que vende soluções de incentivo a outras empresas. Esses são usados pelos seus clientes para aumentar a fidelidade à marca, motivar compras, assim como aumentar a retenção de funcionários e a performance. Os vendedores da grande maioria das outras empresas nesta área oferecerão incentivos que nunca te interessarão. Meu cliente oferecerá um impressionante informativo sobre as “Quatro maneiras de aumentar os lucros, a performance e as vendas”.

Durante esse maravilhoso informativo, o cliente potencial aprende uma

enorme quantidade de informação sobre todas essas áreas. O resultado final é que o cliente potencial se torna muito mais informado sobre o poder e o uso de incentivos para dirigir seus negócios. Antes de ver esses dados, os critérios de compra do cliente potencial provavelmente eram extremamente vagos e desinformados. Após ver os dados, o cliente estará altamente informado e motivado não só em relação às razões e maneiras de usar os incentivos, mas também na empresa do meu cliente. A empresa passa a ser vista como mais entendida e sofisticada do que qualquer um de seus competidores. Por isso, os critérios de compra do mercado favorecerão o especialista em todas as ocasiões.

Você deveria ter essa meta para seu produto ou serviço. Qual informação o ajudará a estabelecer os critérios de compra a seu favor? Independente do que você vender, os dados farão sua informação ir mais longe. Além disso, é importante ressaltar que quanto mais complexo for seu produto ou serviço, maior será a oportunidade de ser visto como um especialista.

Um Ponto Importante

Se você baseia-se na atitude de realmente querer atender a seu consumidor, ser um especialista no mercado – e não apenas um especialista nos produtos –

significa ser mais entendido que qualquer um de seus concorrentes. Isso é fácil de ser feito, já que a maioria de seus concorrentes se preocupará mais em vender produtos que posicionar-se como especialistas. Em todos os casos onde eu pessoalmente dirigi empresas usando as mesmas estratégias ou ajudei clientes a fazer o mesmo, nós literalmente derrotamos nossos concorrentes. Mesmo depois de ver o que estávamos fazendo, eles não conseguiam compreendê-lo por completo. A verdade é que construir um argumento principal ou um roteiro de estágio é trabalhar de forma mais inteligente, e não trabalhar mais. Aquele que dá ao mercado informações em maior quantidade e qualidade sempre derrotará aquele que apenas quer vender produtos ou serviços.

Aqui está a chave para escolher quais dados incluir: Dados de mercado são mais motivadores que dados de produtos. A maioria das pessoas pensa que um sapato é um sapato (*dados do produto*), mas quando você aprende que

seus pés estão conectados a todos os órgãos de seu corpo, isso é um dado do mercado. Isso faz sua escolha de tornar-se muito mais importante. Então, pense sobre quais são os *dados de mercado* que farão seu produto ou serviço muito mais importante.

Mais Dois Exemplos de Marketing Informativo

Trabalhei com uma empresa que vendia recursos de pesquisa para profissionais de impostos (contadores e advogados). Ela focava-se em dados de produto: “Esse é o nosso recurso de pesquisa e isso é o que faz”. Ajudei-os a focar-se em dados do mercado: “O IRS2 (Internal Revenue Service) agora exige que você siga esses vinte e dois passos em sua pesquisa. É impossível cobrar esses passos de seu cliente, já que nenhum deles pagará por tudo isso.

Mas o que você poderá fazer é usar nossos produtos. Esses produtos tornam o processo mais rápido”. Os dados do mercado tornam os dados do produto muito mais importantes.

Exemplo 2: Tive um cliente que vendia calendários ilustrados que iam

desde filhotes de cachorro a Pamela Anderson. Realizamos alguns estudos e descobrimos que, por metro quadrado, as livrarias estavam vendendo 40%

mais em volume que os grandes varejistas. Por quê? Porque as livrarias estavam colocando os calendários ao lado dos caixas. Quando é que você compra calendários? No final do ano. Digamos que você esteja lá, esperando na fila para pagar pelos seus presentes de Natal, e você vê um calendário de Mustangs. Seu chefe ama Mustangs clássicos e você compra um calendário para ele.

As grandes lojas varejistas estavam colocando os calendários na seção de papelaria. Eles não chegavam nem perto de vender a mesma quantidade de calendários por prateleira ou mostruário. Ao mostrar esses dados a mais e mais lojas, meu cliente aumentou as vendas em 20% em um único ano, ao contrário dos quatro anos anteriores em que não havia tido nenhum aumento em vendas antes de utilizar esses dados para colocar o posicionamento dos calendários em melhores locais.

E isso se repete sempre. Independente de quem você seja ou venda, precisará reservar um tempo para colher dados do mercado e construir seu

argumento principal ou seu roteiro de estágio.

Hoje em dia, a Internet torna os dados do mercado facilmente disponíveis.

Websites como o www.census.gov e www.cnn.com possuem ótimas informações sobre qualquer tópico que você possa imaginar. Você não terá dificuldades em coletar enormes quantidades de dados para seu argumento principal. O problema é reservar tempo para juntar tudo isso de forma que faça sentido. Por sorte, existe uma companhia chamada Empire Research Group (www.empireresearchgroup.com) que pode fazer esse trabalho por você.

A Prova Cabal

No mercado de advocacia, o termo *prova cabal* refere-se àquele pedaço de evidência que garante a derrota de seu oponente. Você encontra a prova do crime que torna o acusado culpado. Acontece o mesmo com a pesquisa.

Sempre há aquela posição de prova cabal que o posicionará acima de todos os outros. O fato de que a arte realmente promove a cura e que calendários são vendidos que nem água quando posicionados ao lado do caixa são ambos provas cabais. Posso fazer uma lista com centenas de exemplos e posso dizer-lhe isso com a maior segurança: Sempre haverá uma prova cabal. Sempre.

Tive um cliente que vendia serviços de jardinagem e era comum que alguns de seus funcionários resolvessem virar as costas à empresa e roubar seus clientes oferecendo o mesmo trabalho por menos: “É só pagar diretamente para mim em vez de pagar a minha empresa”. A equipe de pesquisa descobriu um caso em que o estado de Nova Iorque processou o proprietário de uma casa, forçando-o a pagar indenização trabalhista para um funcionário de jardinagem por haver se machucado enquanto trabalhava no jardim do proprietário. Mostre esse dado a um consumidor que preferiu contratar o jardineiro diretamente para economizar \$5 por mês e pergunte a ele: “Você tem certeza que seu novo jardineiro possui seguro de indenização trabalhista? Porque se ele não o possui e se machuca enquanto trabalha em seu jardim, você poderia ser financeiramente responsável pela indenização durante todo o tempo no qual ele permanecer machucado”. Isso é definitivamente uma prova cabal – um único fato que torna altamente



improvável a hipótese de que algum cliente prefira contratar um funcionário diretamente, caso esse não possua a autorização e seguro apropriados.

Para obter os mais poderosos dados de mercado e descobrir a prova cabal, o truque é observar tudo ao longo do tempo. É assim que você fará as maiores e mais inusitadas descobertas. Tive um cliente que deliberadamente evitava vender seus produtos a grandes varejistas como o Wal-Mart. A companhia fazia todas suas vendas a pequenas lojas de presentes. Um pouquinho de pesquisa revelou que existiam 36

mil lojas de presentes. Isso aparentava ser um número grande, mas só até compará-lo ao número de lojas de presentes que existiam em 1985. Havia 96 mil! Isso significa que 60 mil lojas de presentes haviam fechado, enquanto o Wal-Mart inaugura novas lojas sem parar. Isso fez meu cliente mudar apressadamente de estratégia. Dê uma olhada nos dados ao longo do tempo. É incrível.

Tive um cliente que vendia terapia alternativa a médicos. Um estudo mostrou que os consumidores investiam \$460 milhões em terapias alternativas. Boa estatística, sem dúvidas. Mas há dez anos atrás, eram apenas \$46 milhões. Esse número cresceu dez vezes em dez anos. De fato, hoje, há 350 milhões de visitas a médicos anualmente. Mas há 420 milhões de visitas a profissionais de medicina alternativa. Sim, são 70 milhões de visitas a mais aos profissionais que não receitam remédios. Essas são tendências e, por algum motivo, quase ninguém as nota. Mas escondidas sob essas tendências estão vantagens estratégicas que derrotam sua concorrência, o inserem no mercado mais facilmente e oferecem algo de interesse ao seu consumidor.

Exercício

1. Faça uma lista de seus objetivos estratégicos. Dê uma olhada naqueles da empresa jornalística como uma diretriz. Em seguida faça um workshop com sua equipe para cada um dos itens. Será uma experiência profunda. Pergunte ao seu pessoal: “O que nos tornaria mais respeitados?” Faça um workshop sobre isso. Em seguida pergunte a eles: “O que nos posicionaria como um especialista aos olhos de nossos consumidores?” E assim por diante.

Discuta todos os 13 objetivos estratégicos listados no exemplo da empresa jornalística, e organize um workshop para cada um deles juntamente com sua equipe. Esses workshops serão muito produtivos.

2. Faça um bocado de pesquisa de mercado na sua indústria ao longo do tempo. Registre tudo o que você descobrir que possa ser de valor aos seus consumidores. Dedique algum tempo para isso

semanalmente até que você tenha certeza que encontrou sua prova cabal.

Conclusão

Uma das coisas mais estratégicas a se fazer é encontrar dados de mercado que tornem seu produto ou serviço mais importante. Não importa se você vende creme de barbear ou serviços de delivery 24

horas – existem dados de mercado que tornarão seu produto mais vital.

Agora considere novamente aqueles executivos tanto estratégicos quanto táticos. O executivo estratégico entende que um argumento principal ou uma abordagem de marketing informativo abrirá as portas mais fácil e rapidamente, o permitirá construir mais relações de confiança e a efetuar mais vendas. A parte tática daquele brilhante executivo então se certificará que ele ou ela está implementando essa abordagem com uma eficácia certa no nível tático. Se quer construir a Máquina Definitiva de Vendas , você precisará pensar e planejar como um estrategista e implementar como um grande tático.

1 “Madison Avenue” é uma metonímia comum usada na área de propaganda.

Refere-se às empresas na indústria de propaganda localizadas na Avenida Madison, em Nova Iorque que sofreram um crescimento exponencial na década de 1920.

2 Serviço de receita do Governo Federal dos Estados Unidos, responsável pela coleta de impostos. Corresponderia, no Brasil, à Receita Federal.



Contratando Superestrelas

Como Acelerar Seu Crescimento Usando Talentos Altamente

Engajados em Todos os Níveis

Se você quer construir a Máquina Definitiva de Vendas , uma das peças chave do quebra-cabeça é entender o perfil de personalidade dos funcionários mais produtivos. Ou seja, você precisa aprender a contratá-los e retê-los e então aplicar tudo o que você já aprendeu até agora neste livro. E como você verá, cada capítulo subsequente se aprofundará cada vez mais.

Esse capítulo revelará 20 anos de segredos na prática de encontrar, entrevistar, testar, motivar, compensar, e administrar funcionários

superestrelas.

Em média, cada contratação malsucedida custa \$60 mil à empresa, no entanto a maioria das contratações é feita baseada em entrevistas que duram uma hora – com sorte. Conversei com os diretores executivos de companhias que estimam que uma única contratação malsucedida custe milhões para eles.

Neste capítulo, você aprenderá alguns métodos únicos e eficazes para detectar os defeitos das pessoas antes de contratá-las. A maioria das empresas não descobre nenhum dos problemas antes das pessoas trabalharem para elas durante muitos meses. Até lá, o processo de remoção será doloroso ou, pior ainda, você os deixará na posição devido ao fato de saberem como fazer o trabalho e de você não ter o tempo ou a energia de repô-los.

Na época em que eu era o funcionário mais produtivo onde quer que eu trabalhasse, pensava que o único motivo pelo qual eu era o funcionário número um era porque as empresas normalmente não contratavam pessoas como eu, pois esse estilo de pessoa é difícil de se administrar. Você conhece bem o tipo: ansiosas para agradar, sempre procurando mais coisas para fazer, sempre querendo mais responsabilidades, sempre querendo saber mais do que realmente precisam saber. Eu era assim – um chato – mas esse tipo de funcionário vale cada centavo se você canalizar suas energias adequadamente. Então jurei que quando subisse a uma posição de autoridade,



eu somente contrataria esse tipo de pessoas.

Então fui trabalhar para o Charlie Munger e tive a liberdade de contratar quem eu quisesse. Quando tentei contratar nada mais que superestrelas, descobri que eram uma raça extremamente rara. Consequentemente, gasto os próximos vinte anos estudando o fenômeno que produz funcionários altamente produtivos e superestrelas.

Exércitos de um homem só podem até pensar que não estão na posição de contratar ninguém, especialmente superestrelas. Mas você será convencido do contrário. Imagine o que um único vendedor altamente produtivo poderia fazer pelo seu negócio. No que você poderia focar-se e realizar se tivesse outra pessoa que cuidasse de suas vendas com inteligência? Quão mais rápido cresceria seu negócio? Mostrei a

muitos empreendedores que pensavam não ter como pagar vendedores a contratar uma equipe inteira baseado unicamente em comissões. Essa é uma mudança radical de paradigma para a maioria dos negócios e pode moldar sua empresa inteira do dia para a noite.

Portanto, se você pensa que não tem como contratar ou não precisa de uma superestrela agora, pense novamente. Esse capítulo detalhará como fazer qualquer empresa ou área crescer mais rápido se você é sábio o suficiente para compartilhar a riqueza.

Exercício

Para exércitos de um homem só e empresas pequenas: Dedique um minuto para listar três iniciativas que você adoraria que alguém executasse para você. A recompensa potencial dessas iniciativas tem de ser grande caso a pessoa realize um excelente trabalho. Ao lado de cada iniciativa escreva o que elas poderiam significar para seus negócios e uma estimativa mínima em valor monetário. Agora liste o que você poderia pagar a essas pessoas se realmente obtivessem uma boa performance. Se a recompensa for grande o suficiente, você sempre será capaz de encontrar pessoas que estarão dispostas a compartilhá-la.

Para empresas de médio ou grande porte: liste três tarefas que deveriam ser realizadas por alguém que você precise contatar

agora. Isso é válido mesmo se exigir a reposição de alguém que não está atingindo a performance a um nível de superestrela. Ao lado de cada tarefa, escreva o que cada uma significaria para seus negócios ter uma superestrela para realizá-las. Dê sua melhor estimativa de quanto essa superestrela valeria monetariamente. Agora calcule o que você poderia pagar a ela se alcançasse uma boa performance.

Voltaremos a esse assunto no decorrer do capítulo.

Tive um cliente que vendia listagens de Internet para cirurgias plásticas. Por exemplo, se você estivesse pensando em fazer uma mamoplastia de aumento, você poderia visitar a página de internet www.breastimplants411.com (informação sobre próteses mamárias) e consultar as centenas de fotos de

“antes-e-depois” e então escolher um cirurgião plástico em sua área para conversar sobre a cirurgia. Essa empresa foi fundada por um vendedor altamente produtivo. Quando nos conhecemos, ele mesmo fazia todas as vendas. Como ele era um excelente vendedor, ele resistia à contratação de outros vendedores por vários motivos:

1. Ele não queria abrir mão da comissão que receberia se trabalhasse sozinho.
2. Ele não tinha experiência alguma na contratação de funcionários e não sabia bem como realizar ou estruturar esse procedimento.
3. Ele achava que o custo da contratação de vendedores seria maior que o lucro que eles lhe trariam.

Fizemos os cálculos. Se ele pagasse apenas 20% de comissão para o vendedor, ele receberia 80% do total. Além disso, se o vendedor vendesse a mesma quantidade que ele vendia todos os meses, receberia um salário anual de seis dígitos.

Baseado nisso, colocamos um anúncio no jornal usando o salário mais alto possível como isca. É incrível o número de empresas que anunciam o salário médio que um vendedor pode receber. É assim que você atrai vendedores razoáveis. Coloque o maior valor possível que um vendedor altamente produtivo poderá receber pelos seus anúncios. Depois falaremos mais sobre isso.

Depois de alguns meses, esse empreendedor tinha cinco vendedores trabalhando para ele e isso aumentou a receita da empresa em quase cinco vezes. E, o mais importante, o dono deixou de trabalhar no negócio para trabalhar para o negócio. Desde aquela época, ele já construiu várias empresas de muito sucesso e mudou para sempre seu modo de pensar sobre a contratação de superestrelas.

Do Que É Feito uma Superestrela?

O tipo de pessoa ao qual estou me referindo são aquelas que mesmo se colocadas em uma situação ruim, com ferramentas ruins, com recursos ruins e sem treinamento, dentro de um mês começarão a superar seus melhores funcionários ou melhorar sua empresa em maneiras que você nunca sonhou ser possível. Contratar alguém assim não depende de sorte. Depende de uma compreensão das características de personalidade que se encaixam na posição para a qual você está contratando e também de possuir as ferramentas necessárias para identificar os candidatos que possuem essas características.

Criar perfis de personalidade é a chave para se encontrar superestrelas.

Muitas companhias oferecem testes para determinar perfis psicológicos. Só que agora eles não o chamam de criação de perfis de

personalidade. O termo correto é *avaliação comportamental* ou *criação de perfis de personalidade*.

Com o intuito de usar apenas um termo, me referirei a esse método de compreender a psique de uma pessoa de perfil de personalidade.

Só como exemplo, foquemo-nos em um dos métodos mais desenvolvidos, comprovados e populares, o perfil de personalidade DISC. O DISC é baseado em estudos feitos pelo psicólogo da Harvard, William Moulton Marston em 1928 e tem sido desenvolvido e aperfeiçoado por dezenas de companhias ao longo dos anos. A sigla DISC representa os quatro aspectos da personalidade: Dominância (D), Influência (I), eStabilidade (S) e Conformidade (C). Os testes DISC usam associações entre palavras para mensurar a intensidade de cada característica do candidato sendo testado.

A *dominância* é a característica da personalidade relacionada à força do ego. É uma mensuração do poder pessoal, do desejo de controlar as situações e o quão bem você se afirma em interações. Candidatos que exibam um alto nível de *dominância* têm egos fortes. Apesar da tendência da palavra ego ter

conotações negativas, é de fato algo desejável em certas situações. O Donald Trump tem o ego forte. Você acha que isso o ajudou a aumentar os \$25

milhões que seu pai valia aos bilhões que ele vale hoje? E também há aqueles outros que tem um ego menos óbvio, mas que claramente os ajudam. Você acha que o Steven Spielberg tem uma personalidade fraca? Não; ele tem uma forte consciência de si mesmo (ego) que o guiou a tornar-se um dos mais poderosos produtores/diretores do planeta.

Um ego forte é crucial para as vendas porque significa que você terá a motivação e a ambição pessoal para efetuar o máximo de vendas possíveis e a armadura para não absorver rejeições repetidas e até rudes pessoalmente. Tal motivação e ambição significam que pessoas de alta dominância são para tomar ação e decisões. Elas gostam de controlar, não suportam a inatividade e prosperam em desafios. Os diretores executivos de maior sucesso têm um alto nível de dominância. É assim que eles realizam o trabalho! Alguém que exhibe uma *baixa dominância* é mais cauteloso, consulta mais e exige menos.

A *influência* refere-se como a interação é feita em situações sociais e a qualidade e quantidade da comunicação. Pessoas de *alta influência*

adoram pessoas. Elas são naturalmente empáticas, facilmente colocando-se na posição do outro e compreendendo seu ponto de vista. Elas trabalham bem em equipe e são rápidas e energéticas. Também são persuasivas, comunicativas e verbais. Pessoas de *baixa influência* são sérias, lógicas, factuais e questionadoras.

A *estabilidade* se resume ao quão paciente, persistente e considerada a pessoa é. Pessoas de *alta estabilidade* tomam ações e decisões deliberadamente. Elas trabalham de forma constante e unificada com os outros, mas são mais felizes trabalhando nos bastidores. São bons ouvintes e tem a habilidade de conquistar o apoio dos outros. As pessoas de *baixa estabilidade* são multi-funcionais. Elas se movem rápido e iniciam a ação.

A *conformidade* tem a ver em como a pessoa se relaciona com a estrutura e a organização. Pessoas de alta conformidade sempre planejam com antecedência. Elas são cautelosas em suas ações e decisões e trabalham bem sozinhas. Gostam de organização e estrutura, e trabalham de forma minuciosa e precisa. Pessoa de baixa conformidade tem uma visão global e não são tão cautelosas em suas ações. Tomam mais riscos que uma pessoa de alta conformidade. Veem as áreas em cinza e são mais gerais e independentes em seu raciocínio.

A receita para uma superestrela não é apenas possuir um nível alto de uma certa característica. É uma combinação de intensidades diferentes de cada característica. Para entender como essas características funcionam juntas, pensemos em vendas. Os funcionários mais produtivos exibem uma forte influência. São empáticos e tem uma necessidade psicológica de interagir com os outros para encontrar uma qualidade em cada pessoa. Essa é uma característica maravilhosa para se encontrar em um vendedor. Eles abordam o cliente de todos os ângulos, tentando encontrar mais e mais maneiras de atender e agradá-lo. Eles também veem o melhor em cada pessoa, o que os ajuda a tornarem-se amigos de seus clientes.

Mas não se engane: A influência por si só não é o suficiente. As pessoas que exercem uma forte influência e empatia são demasiadamente compreensivas e não fecharão as vendas. Mas, se a personalidade de seu candidato é combinada a uma forte influência e uma forte dominância, você encontrou sua superestrela de vendas. Eles cativarão o consumidor, mas a forte dominância os fará esperar uma venda e eles insistirão na venda, desde que seja para o bem daquele consumidor. Em outras palavras, as pessoas de alta dominância ou motivadas pelo ego podem acreditar de forma

passional que você deveria obter seu produto e sentir-se motivadas e vendê-lo a você, não importa o quanto você resista. Isso poderia se tornar em uma pressão desagradável, mas se complementado com empatia, essa pessoa alcançará a perfeição.

Na realidade, uma alta dominância talvez não seja a característica ideal para uma recepcionista ou assistente administrativo superestrela, ou qualquer outra pessoa que precise ser mais voltado a trabalho em equipe. Mas para um representante de vendas é perfeito. Só uma pessoa com uma dose extra de um forte ego e uma necessidade psicológica de controlar todas as situações enfrentará um cliente oito vezes após ter recebido um não após o outro. As pessoas com uma baixa autoestima e baixa dominância desistirão depois de apenas uma rejeição e é provável que nunca fechem uma venda.

Cerca de metade dos vendedores com quem trabalhei ao longo dos anos desistiu depois de uma única rejeição. Eles ligavam para um cliente, que dizia não e o vendedor nunca ligava de volta para aquela pessoa. Muito poucos, talvez apenas 4 a 5% deles, continuavam tentando depois de quatro rejeições.

Mas, como você aprendeu no capítulo passado, descobri que é preciso receber 8,4 rejeições antes de conseguir agendar uma reunião. E o que faz a

diferença entre as pessoas que desistem ao deparar-se com essa rejeição uma vez e aquelas enfrentam a situação 40 vezes e nunca desistem é determinada puramente pela força do seu ego.

No entanto, como é difícil encontrar pessoas que encarem oito rejeições e continuem tentando, eu construí *procedimentos* que exigem que os vendedores liguem e tentem novamente, sem parar. De fato, criei 12

tentativas para serem realizadas pelo vendedor, e o treinei com antecedência para esperar que o cliente diga não pelo menos oito vezes. Isso estabelece uma expectativa no vendedor para receber rejeições e não levá-las para o lado pessoal. Eles são treinados desde o primeiro dia de trabalho a contatar o cliente 12 vezes, mesmo depois de receber um não todas as vezes.

Sim, você pode ensinar a algumas pessoas a insistir constantemente, e falaremos sobre isso no Capítulo Nove. Mas é ótimo quando você contrata alguém que, sem sua solicitação ou treinamento, trabalha dessa forma. Essas pessoas serão mais persistentes para fechar aquela

venda. Também terão uma ambição pessoal que as motivará a continuamente melhorar tudo que fazem.

Você não adoraria contratar essas pessoas que inovam, expandem e melhoram cada tarefa que você lhes incumbem?

Se você não compreende o perfil de personalidade que cria vendedores altamente produtivos, talvez você acabe por rejeitá-los após uma entrevista.

Um candidato extremamente dominante e influente poderá parecer demasiadamente ansioso em uma entrevista de trabalho – talvez até um pouco agressivo. Não deixe um pouquinho de presunção desinteressá-lo; esse é o ingrediente essencial em todas as superestrelas. Durante uma entrevista, a pessoa é o produto, portanto eles devem apresentar-se com confiança e convencê-lo de que são a pessoa ideal para a posição. Esse comportamento agressivo assustará alguns entrevistadores, mas é exatamente o que você precisa em um vendedor.

Usar o sistema de perfil de personalidade o capacitará para identificar as superestrelas em sua oferta de candidatos. Perfis DISC e outras “avaliações de comportamento” são boas ferramentas para avaliar um candidato. Daqui a algumas páginas, darei a você um método de avaliação de perfis que você não encontrará em nenhum desses testes e, em cinco minutos, direi a você como saber se uma pessoa tem alta influência e dominância. Como disse, sou obcecado em tornar-me cada vez mais preciso em relação à contratação, especialmente quando se trata de vendedores. Depois de realizar uma meia



dúzia de perfis de “avaliações de comportamento” e examinar outra meia dúzia, meu pessoal e eu descobrimos que são incrivelmente precisos – tanto que negociamos oferecer esse mecanismo de teste incluído juntamente com vários outros testes em minha página de Internet. Em www.chetholmes.com

você verá um botão azul que diz: **TESTE SEU PESSOAL E NOVOS FUNCIONÁRIOS**

COM RESULTADOS INCRÍVEIS.

Exercício

Leia novamente sua lista de iniciativas ou tarefas para as quais a contratação de uma superestrela mudaria tudo. Escreva o perfil de personalidade que você acha que faria alguém obter sucesso em cada tarefa. Se você tiver dificuldades, pense em alguém que você conhece ou alguém famoso que realizaria o trabalho bem e liste as características que você associa àquela pessoa.

Agora estamos prontos para dar a você as diretrizes completas de como anunciar, entrevistar e fazer a triagem para separar os menos fortes das estrelas.

Diretrizes para Contratar Superestrelas

Crie Seu Anúncio para Atrair Funcionários Altamente Produtivos
Meu anúncio começa assim:

APENAS SUPERESTRELAS de \$50 mil a \$300 mil ANUAIS

Só ligue se você for um profissional que supere todas as expectativas e possa provar isso. Venha construir um império dentro de nossa renomada e progressiva empresa. Nós somos a indústria XYZ, mas não contratamos baseado em currículos.

Contratamos profissionais altamente produtivos. Se você está dentro da média, poderá receber \$50 mil anuais conosco. Se você é uma superestrela, poderá ganhar mais de \$300 mil anuais.

Independente da , se você tem talento, nós saberemos. Faça o contato pelo...

Note que esse anúncio não exige um currículo. Não solicita por um número mínimo de anos de experiência. Não há menção de habilidades de informática, diplomas ou certificados exigidos para a posição. O anúncio desafia as pessoas a candidatarem-se apenas se forem as melhores. Que tipo de pessoa é atraída por um anúncio como esse? Uma pessoa com uma forte autoestima.

Quando eu era um menino de quatorze anos de idade, recebi uma rota para a entrega de jornais em domicílio que continha vinte e seis pessoas e cobria um bairro. Quando mudei de emprego e devolvi a rota para o jornal, ela cobria quatro bairros e continha cento e vinte e seis pessoas. Precisaram contratar três meninos para dar conta da minha rota. A conclusão é que eu tinha as qualidades de um profissional altamente produtivo já desde os quatorze anos de idade. Isso explica a frase “Independente da idade, se você tem talento, nós saberemos”. Isso comunica aos jovens que pensam ser estrelas, mas ainda não o provaram, que você reconhecerá seu valor. Muitas vezes ajudei empresas que não podiam pagar por um talento experiente a procurar pessoas jovens com as características de alta produtividade mas que talvez não tivessem dado conta de o quão valiosas eram. Mas também contratei pessoas de setenta e tantos anos que ainda tinham vigor, mas que a maioria das empresas descartava devido à sua idade.

A Idade e o Histórico Não São Relevantes

A única coisa que importa é o perfil de personalidade. Contratei jovens de vinte e quatro anos de idade que obtiveram melhores resultados que veteranos com mais de vinte anos de experiência. Um de meus mais valiosos achados veio de uma loja de aparelhos de som. Deparei-me com um incrível vendedor, o qual eu nunca haveria nem notado caso eu não soubesse nada sobre perfis de personalidade. Vi imediatamente que ele tinha o talento de uma superestrela, portanto o contratei e coloquei-o no caminho para ser um milionário. O importante é estar sempre de olho nessas superestrelas em

qualquer lugar que você vá. Se você está buscando por elas, irá encontrá-las nos lugares mais inusitados e talvez nem elas saibam que tem o talento para a grandiosidade. Outro valioso achado foi uma vendedora que tentou me vender um suéter em uma loja de vestuário. Roubei-a diretamente de lá e ela acabou por gerenciar três divisões de uma das empresas que eu dirigia. Eu recentemente encontrei um senhor de setenta e três anos de idade que tinha as melhores habilidades que já vi para contatar altos executivos no telefone. Ele havia trabalhado como um diretor de produção para filmes cinematográficos.

Portanto, ignore a idade e o histórico. A única coisa com a qual você precisa se preocupar são com as qualidades de superestrela, e a análise de perfil poderá ajudá-lo a identificá-las.

A Pré-Triagem – O Método Que Você Não Encontrará em

Nenhum Manual de Recursos Humanos

Aqui está como identificar defeitos em vendedores antes mesmo de entrevistá-los. A primeira coisa a se fazer com qualquer um que se candidata para uma posição em sua empresa é rejeitá-lo, dizendo que você não acha que conseguirão dar conta do trabalho. Não é que você não queira contratar a pessoa. Você apenas estará tentando identificar um perfil de personalidade específico que se torna mais eficaz em face da adversidade. Essa é a lição mais importante que posso oferecer para a contratação de pessoas. Se você rejeita os candidatos e eles rapidamente murcham e vão embora, você conseguirá ver bem naquele momento, *antes* de contratá-los, do que são feitos. Uma superestrela começará a questionar seu raciocínio – e talvez até discorde de você. É um poderoso exercício na determinação da força das pessoas.

Quando entrevistamos vendedores, nós ligamos ou enviamos um e-mail para cada pessoa que responde ao nosso anúncio. Aqui está o roteiro:

“Obrigado por nos contatar. Nós estamos realizando uma ligação de pré-

seleção para todos os candidatos. A pré-seleção será realizada em um horário estabelecido (por exemplo, quinta-feira das 17h às 18h) e durante essa hora conversaremos com as pessoas para selecionar àquelas que comparecerão à entrevista. Você gostaria de ser agendado no início, no meio ou no final dessa

hora? Ligaremos para você dentro de 10 minutos do horário selecionado”.

Algumas dessas ligações de pré-seleção levam dois minutos, algumas um pouco mais e algumas duram apenas alguns segundos.

Quando você fizer a ligação de pré-seleção, faça-o da seguinte maneira: **VOCÊ:** Muito bem. Você leu nosso anúncio que dizia: “Só ligue a menos que você pense que seja o melhor”. Então, conte-me porque acha que nós deveríamos entrevistá-lo.

ELES: Bem... é... Você poderia me dizer um pouco sobre o trabalho?

VOCÊ: Isso seria uma conversa muito mais longa. Terei prazer em ter essa conversa com você se determinarmos que você é alguém que

estamos interessados em entrevistar. Então, conte-me, por que deveríamos entrevistá-lo?

(Note que estamos testando seu ego durante os primeiros sessenta segundos da conversa.)

ELES: Bom... é... deixe-me ver. Trabalhei em vendas durante dois anos.

Gosto muito disso e gosto de interagir com as pessoas. Sinto que caso se trate de um produto ou serviço, consigo vendê-lo.

VOCÊ: Ainda não estou convencido.

ELES: O que você quer dizer?

VOCÊ: Ainda não estou convencido de que você seja uma superestrela.

Por enquanto só estou convencido de que seja apenas um bom profissional.

ELES: Você não está?

VOCÊ: Não.

(Essa rejeição é intencional. Isso não agrada a maioria dos executivos de recursos humanos, mas funciona muito bem para determinar, naquele mesmo instante, com que tipo de pessoa você está lidando.)

ELES: Ah... entendo. É... você deve saber do que está falando.

VOCÊ: Sim, eu sei.

ELES: Bem... tudo bem. Muito obrigado. Até logo.

A maioria das pessoas, especialmente executivos de RH bem treinados, entrevistará a todos em um ambiente carinhoso e afetuoso. Nesse tipo de ambiente, é fácil para as pessoas apresentarem-se bem. Quando você coloca as pessoas como o candidato entrevistado da pré-seleção acima em uma posição onde estão continuamente sendo rejeitados, eles rapidamente desistem. Ao usar essa técnica nos primeiros dois minutos, você poderá rapidamente determinar quem estará à altura de fazer uma boa performance ao encarar uma adversidade e quem desmoronará.

Assim é como a conversa deveria ser:

VOCÊ: Muito bem. Você leu nosso anúncio que dizia: “Só ligue se você acha que é o melhor”. Então, conte-me por que acha que nós deveríamos entrevistá-lo?

ELES: Bem... é... Você poderia me dizer um pouco sobre o trabalho?

VOCÊ: Isso seria uma conversa muito mais longa. Terei prazer em ter essa conversa se determinarmos que você é alguém que estamos entrevistar. Então, conte-me, por que deveríamos entrevistá-lo?

ELES: Bem, deixe-me ver... Em meu último emprego, eu era o novo funcionário e nunca havia vendido acessórios tecnológicos antes e, em três meses, eu estava fechando mais vendas que eles jamais haviam atingido. Em seis meses, eu estava obtendo melhores resultados que pessoas que trabalhavam lá há cinco anos.

VOCÊ: Isso tudo parece muito bom, mas você ainda não me soa como uma superestrela.

ELES: Bem, talvez você seja surdo.

Isso soa engraçado, mas eu realmente recebi essa resposta de um candidato e o contratei. Os egos das superestrelas não deixarão que você lhes diga que não dão conta do trabalho. Os candidatos ideais o tentarão qualificar assim como fariam com um cliente potencial. Eles serão discretos e começarão por fazer perguntas: “Que tipo de pessoa você está procurando? Que tipo de trabalho é esse?” Ou talvez eles digam: “Bem, o que você diz disto?” Ou talvez eles tentem vender sua imagem a você. Eles continuarão tentando. Isso é o mais importante. Seus egos entram em cena.

Se você está vendendo um produto ou serviço que é uma venda não repetitiva e isso é a única coisa que sua equipe faz e um follow-up ou relações de confiança não são necessários, as pessoas que tem um ego forte

mas não interagem ou se relacionam naturalmente com as outras podem ser o ideal. Essas pessoas não são boas para trabalhos em equipe, mas você não pode querer tudo. Elas irão produzir. Então você precisa decidir o que é mais importante – ou ótimos integrantes de equipe ou muitas vendas. Mas repito, esse tipo de candidato não é ideal para vendas onde você precise cativar os clientes e fazer com que continuem comprando.

Três Passos para Entrevistar Superestrelas

Agora que você diminuiu a oferta de candidatos, estará pronto para entrevistar os melhores candidatos. Aqui está uma entrevista estruturada em três passos criada para desmascarar as superestrelas: relaxar, examinar, e atacar.

Relaxe

Uma vez que os candidatos o convençam que merecem uma entrevista, comece por dar a eles todas as oportunidades para mostrar o que tem de melhor. Ajude-os a relaxar. Você deverá ser amigável e ser um bom ouvinte.

Isso os confundirá após você os haver tratado tão rudemente na pré-seleção.

Eles chegarão prontos para atacar, mas você os receberá simpaticamente desde o início. Outra técnica que uso é pedir-lhes que anotem cinco perguntas que queiram responder na entrevista que mostrarão o que tem de melhor.

Examinar

O propósito dessa parte da entrevista é conhecer melhor a pessoa. Antes de começar, você deverá dizer aos candidatos que eles não precisam responder qualquer pergunta que não se sintam à vontade. Explique a eles que sua empresa contrata baseado em perfis de personalidade em vez de históricos profissionais e pergunte a eles diretamente: “Você concorda que essa prática é mais pertinente?” Ao responderem que sim, você diz que gostaria de descobrir o que os moldou, por isso começará com sua infância.

Além disso, essa parte da entrevista testa o nível de empatia do candidato.

Se eles se tornam rígidos durante essa parte, você saberá que não criam

relacionamentos naturalmente. Diga a eles que você fará perguntas sobre sua mãe e seu pai e também sobre como eles cresceram. Se se tornarem desconfortáveis, você saberá que não são superestrelas. Superestrelas gostam de abrir-se para os outros. Mas esse é o único aspecto que você examinará nesta entrevista.

Aviso importante: Você precisa receber a permissão deles para fazer perguntas sobre sua infância e precisa explicar que essas perguntas são relacionadas ao trabalho. O candidato deve entender e concordar que um perfil de personalidade é mais importante que um histórico profissional. Do contrário, a entrevista poderá metê-lo em problemas. Legalmente, você não pode perguntar quaisquer perguntas que não sejam relevantes ao trabalho (tais como: “Você é casado?” ou “Você tem filhos?”) porque podem servir de base para uma discriminação. É sua responsabilidade julgar se suas perguntas possam (mesmo que não intencionalmente) descartar qualquer grupo baseado em raça, sexo ou desabilidade física. Por exemplo, se você pergunta se eles têm planos ou não de ter filhos, um candidato poderá achar que a resposta influenciará sua decisão em contratá-los e que essa pergunta é discriminatória. Mas, se você estabelecer que o perfil de personalidade é o que você busca e obter sua permissão para examinar “o que o moldou”, então você provavelmente não terá problemas em perguntar sobre sua infância.

As perguntas que sugiro aqui não foram criadas para discriminar ninguém, mas sim para desmascarar as superestrelas dentre os outros candidatos. No entanto, as perguntas que você fizer são de sua

responsabilidade, portanto por favor certifique-se com seu advogado, departamento de RH, ou o Equal Employment Opportunity Commission (Comissão de Oportunidades Iguais de Trabalho, disponível na página de Internet www.eeoc.gov) sobre esse assunto. Esse livro não é adequado para fornecer conselhos legais.

Examinar a infância do candidato é crucial porque a autoconfiança é frequentemente moldada muito cedo na vida, por isso você quer descobrir se o histórico do candidato contribuiu para construir sua autoestima. Um pai ou mãe que encoraja e realmente acredita no seu filho ajudará a desenvolver uma autoestima forte nessa criança bem cedo em sua vida. Minha mãe me encorajava de forma tão cega que se eu lhe dissesse: “Quero ser um assaltante de bancos”, ela teria dito: “Ah meu filho, você seria um EXCELENTE

assaltante de bancos”. Pais e mães que são superprotetores ou são o que chamo de “demasiadamente rápidos em cautelar os filhos” criarão um filho

que não será eficaz em situações desafiadoras.

O termo *demasiadamente rápidos em cautelar* significa que quando as crianças querem tentar algo novo – subir em uma árvore, pular do trampolim, ser aventureira – os pais as seguram, em vez de encorajá-las e estar ao seu lado caso elas caiam. Meus pais me permitiriam marchar ao inferno por uma causa celestial. É assim que criei meus filhos, e eles são tanto fortes quanto corajosos em relação ao que querem e como obtê-lo. Se você encontrar uma pessoa que não teve o que chamo de pais e mães cegamente encorajadores, então ela provavelmente será uma pessoa que não tem a autoestima forte o suficiente para aguentar a rejeição que acompanha uma posição de vendas.

Algumas pessoas desenvolvem uma boa autoestima apesar de não ter tido pais e mães encorajadores, mas em minha experiência, essa é uma exceção; não a regra.

Para determinar o histórico de seu candidato, faça as seguintes perguntas: Que eventos ou influências da sua infância o moldaram no que é hoje?

Quais foram alguns dos maiores desafios de sua vida? Eles não precisam ser relacionados ao trabalho.

Qual foi a venda mais difícil que você já fechou? (Certifique-se de perguntar sobre todos os detalhes e o passo a passo dessa experiência.)

Agora o intuito será buscar áreas de realizações para mensurar o quanto de uma estrela o seu candidato realmente é. Use essas solicitações e perguntas: Conte-me sobre um momento em sua vida quando tudo estava contra seu favor mas você superou e alcançou o sucesso.

Conte-me sobre três ou quatro coisas que o deixam muito orgulhoso.

Você alguma vez já alcançou um nível avançado em alguma área além de apenas contentar-se em permanecer na zona de conforto da vida?

Áreas onde um nível avançado pode ser alcançado incluem música, esportes, o hábito da escrita ou a arte. Muitos funcionários produtivos atingiram níveis

avançados em outras áreas. Esportes são áreas muito comuns.

Uma vez tive um vendedor que era um mestre em astrologia. É necessário muita disciplina para desenvolver qualquer área de habilidade. Essa pessoa em particular tinha programas de software que o ajudavam a montar uma tabela e era assustador como ele acertava em cheio ao falar sobre alguém –

uma ótima ferramenta para a interação. Esse cara tinha tudo. E, além disso, ele vendia muito.

Para testar a empatia e a habilidade de interação, pergunte o seguinte: Como seu melhor amigo o descreveria?

De todas as pessoas que conhece, quem acredita mais em você? Por quê?

Quais são suas melhores recordações?

Pessoas com habilidades de empatia fracas darão respostas de uma frase para perguntas como essas. Elas simplesmente não são muito boas em

“compartilhar”, e isso será óbvio. Os que cativam facilmente falarão pelos cotovelos. Eles precisam de aprovação como parte de seu perfil, e o conquistarão com histórias sobre seu passado.

Pessoas com um ego forte não terão problemas em contar-lhe o quão boas são em algo. Ao contrário das regras convencionais de etiqueta, na realidade isso é algo positivo em um funcionário produtivo e será sábio dar a eles uma oportunidade. Peça que os candidatos deem a si

mesmo uma nota de 1 a 10

nessas áreas:

Ambição

Autoconfiança

Habilidade de encarar rejeição

Estabelecer relações de confiança

Habilidades qualificadoras

Habilidade de criar desejo em seus clientes potenciais

Habilidades para efetuar vendas

Administração do tempo

Habilidades de apresentação

Raciocínio estratégico

Conhecimento do mercado

Autoaperfeiçoamento

Contornar mediadores

As superestrelas darão a si mesmos notas muito altas em todas as áreas. Mas assim também o farão os sonhadores, portanto tenha cuidado. Algumas pessoas têm o que chamo de coragem falsa. Isso é um disfarce para uma profunda insegurança que eventualmente os fará sucumbir frente à adversidade. Por isso, obter exemplos que justifiquem as notas altas é uma maneira de aprofundar-se e descobrir quem realmente são. Contratei um representante de vendas que foi tão assertivo que pensei: “Esse cara ou é muito bom ou é simplesmente muito presunçoso”.

Em seu primeiro dia no trabalho, toda aquela assertividade funcionou bem para ele. Ele realizou três vendas. Ele estava nas nuvens. No segundo dia, ele só recebeu não. No terceiro dia, percebi que estava escrevendo várias cartas.

Foi o momento certo para que eu o pressionasse com tudo, mas ele simplesmente continuou a evitar o telefone depois deste dia. Minha

filosofia com vendedores é mantê-los sob pressão constante. Uma de duas coisas acontecerá: ou eles desabarão sob toda aquela pressão ou vigorosamente enfrentarão a situação.

Tive um cliente que realizou todo o processo de contratação nas entrevistas de grupo. Os integrantes da “equipe” tinham que concordar unanimemente antes de contratar alguém. O resultado? Eles contrataram várias pessoas simpáticas, mas que não conseguiam vender. Mas uma superestrela nesse ambiente mexeu com todos ao começar a trabalhar lá. Ele estava superando até os veteranos em apenas alguns meses. Aquela superestrela recebeu essa oferta de trabalho porque eu praticamente forcei o diretor daquela empresa a contratá-lo. Eu o convenci de que ele precisava apimentar um pouco as coisas. Ele seguiu meus conselhos e depois que começou a vender adoidado, vários dos funcionários mais fracos pediram demissão.

Minha filosofia é que o ambiente de vendas deve ser estruturado de tal forma que apenas os fortes sobrevivam e cresçam e os fracos vão fazer outra coisa. Essa é uma corrida e você precisa de campeões. Coloque as pessoas que não são superestrelas no atendimento ao consumidor.

A seguir, você precisará descobrir como os candidatos se mensuram em comparação aos melhores dos melhores. Pergunte a eles quem é o melhor vendedor que eles já conheceram. Se algum candidato disser que ele mesmo é

o melhor, contrate-o. Provavelmente, sua intuição lhe dirá o oposto. Se eles deram o nome de outra pessoa, pergunte a eles quais são as diferenças entre eles e essa pessoa. Essa é outra maneira de forçar os candidatos a autoavaliar-se e de julgá-los ao fazerem isso.

Os melhores dos melhores sempre procuram tornar-se ainda melhores, por isso outra área para ser explorada é a dedicação do candidato ao auto-aperfeiçoamento. Pergunte a eles qual foi o último livro de autoajuda que leram, ou o último CD que ouviram ou o DVD que assistiram. Quando eu era um representante de vendas, estudava todos os materiais de autoajuda possíveis. Eu tinha os CDs de todos os treinadores de vendas e os ouvia em meu carro e lia seus livros. Eu constantemente procurava gurus de autoajuda.

Alguns dos seus livros e cassetes – *Quem Pensa Enriquece* de Napoleon Hill, em especial – mudaram minha vida. Eu li esse livro seis vezes de capa a capa.

Esse método de examinar a vida pessoal e as experiências da infância

dos candidatos é muito revelador. Você obterá um senso mais verdadeiro de como as pessoas pensam e sentem.

Agora que eles encontram-se mais honestos e menos defensivos, leia seu currículo com eles. Faça as seguintes perguntas:

Por que você deixou os seus últimos três trabalhos?

Você não estava satisfeito? Por quê?

Conte-me sobre uma decepção ou desacordo que você teve com algum chefe e o que aconteceu.

Diga dois pontos fracos de antigos chefes.

Diga duas ocasiões nas quais algum supervisor o criticou.

O objetivo aqui é determinar como eles pensam e se tem um bom senso crítico. Recentemente, eu estava entrevistando um candidato e ele deu essa resposta: “Certa vez tive que fazer com que um chefe fosse demitido porque ele estava arruinando todo o negócio”. Depois dessa entrevista, o gerente de vendas me disse que ele não queria contratar aquele candidato porque receava que o mesmo acontecesse com ele. O que você faria?

Perguntei a ele sobre os detalhes da história e devo admitir que acredito que o candidato fez a coisa certa. Seu chefe era um idiota e precisava ser demitido. Todos nós já tivemos chefes. Mas em vez de apenas reclamar, esse rapaz lutou pelo bem da empresa. Mesmo assim, essa seria uma contratação

difícil para se fazer sendo o entrevistador, já que esse tipo de candidato poderia também indicar que ele tenha tendência a se meter em confusões.

Tenha sempre em mente que se você reagir de forma negativa a qualquer coisa que o candidato diga, eles irão fechar-se ou adaptar o que dizem ao que acham que você quer ouvir. Por outro lado, se você reage de forma positiva, o candidato tenderá a abrir-se mais fazendo mais comentários. Por isso, aja como um livro aberto nesta fase da entrevista.

É fácil cometer erros ao contratar; que encontrará a abordagem de

“examinar” reduzida ao número de contratações malsucedidas. Eu começo com a infância e deixo o histórico profissional por último.

Você obterá respostas mais verdadeiras dessa forma. Depois de haver demonstrado empatia com sua infância, eles provavelmente falarão sobre o restante de maneira mais sincera também.

Atacar

Agora você chegou ao final da entrevista. Você examinou profundamente.

Você pode até intuir que achou um profissional altamente produtivo, mas frequentemente se surpreenderá com o que acontece quando você “ataca”.

Tente dizer algo do tipo: “Você parecer ser uma ótima pessoa, mas eu apenas tenho uma posição disponível. Preciso de uma superestrela de verdade. Estou certo de que você faria um bom trabalho em vários projetos, mas essa indústria é muito competitiva e duvido que suas habilidades e personalidade serão o suficientemente fortes para essa posição. Para falar a verdade, eu não tenho a impressão de que você seja uma superestrela”.

Tenha tato, mas seja firme. Você ficará boquiaberto ao ver quantas pessoas murçam. Você pensou que tinha o candidato perfeito. Mas quando diz a eles que não acha que tem o talento necessário, de repente concordam com você e o agradecem por seu tempo. Deixe essa pessoa ir embora. As superestrelas nunca murçam. Elas têm uma fé tremenda em si mesmas e nada as convencerá que não conseguem fazer *qualquer* trabalho. Quando você diz a elas que não acha que tem talento, esteja preparado para que discordem e possam até pensar: “Dane-se, seu idiota”. Então algumas vezes você precisará dar um toque para que elas tenham a oportunidade de retrucar. Simplesmente

diga: “O que você acha sobre o que acabei de dizer?”

Tenha cuidado ao usar uma rejeição forte em vez de um ataque fraco do tipo: “Você ainda não me convenceu”. Esse é um convite fácil para que o candidato continue vendendo sua imagem. Quando você usa o ataque, deve haver um momento onde eles realmente acreditam que você acha que não têm talento.

Recompensar Sua Superestrela

O último aspecto de contratar funcionários altamente produtivos é criar um relacionamento baseado em performance com um salário fixo pequeno ou nulo. Há diversas maneiras de fazer isso. Deixe-me dar um exemplo. Eu tive um cliente que pagava \$9 por hora em adição às comissões. Ele até colocava isso em seus anúncios para os novos vendedores. Esse salário base não é o suficiente – certamente não o suficiente para atrair superestrelas – mas sua estrutura de comissão era tão boa que seu funcionário número um estava ganhando \$92 mil por ano. Ele definitivamente seria capaz de encontrar uma superestrela nessa indústria que trabalhasse por essa quantidade de dinheiro.

Mas para conseguir funcionários altamente produtivos, ele precisava ser bem claro em relação ao quanto seriam recompensados. Dei outra perspectiva a ele: “Você quer atrair o tipo de pessoa que será como seu funcionário número um ou você quer atrair talentos que se conformam com apenas \$9 por hora?”

Então escrevemos diretamente no anúncio, “Você poderá ganhar até \$100 mil anuais se for uma estrela”. Isso mudou dramaticamente o tipo de pessoas que ele começou a atrair.

Você precisa recompensar seu funcionário número um generosamente.

Anos atrás bati à porta de meu chefe para pedir demissão e ele – o diretor executivo da empresa – pulou da cadeira e disse: “Aqui é Deus falando e você não deixará minha empresa”. Eu dei uma gargalhada. Em seguida ele chamou o contador e fez um cheque de \$5 mil para que eu ficasse. Isso provavelmente representou um cheque de \$1 milhão que ele fez para ele mesmo. Eu trouxe a ele outro milhão. Ele me fez sentir muito bem e eu fiquei.

Todos meus clientes montam um “documento de recrutamento”, onde eles

metodicamente calculam a maior quantidade possível de dinheiro que um funcionário pode ganhar, inclusive ao longo de muitos anos. Tive um cliente que vendia prédios de apartamentos. Ajudei-o a criar um plano de compensação que mostrava que após quatro anos um vendedor poderia ganhar \$330 mil por ano. Usando esse documento de recrutamento, fomos atrás de universitários recém-formados. Ele pagava apenas um salário base de \$2 mil por mês, então tivemos que

dar aos novos funcionários um incentivo para trabalhar por aquela pequena quantidade de dinheiro enquanto eles não aumentavam suas vendas. Imagine seu filho chegando em casa com uma folha de papel na mão explicando como ele poderia ganhar \$330 mil em quatro anos. (Veja o exemplo na próxima página). Você o ajudaria a conseguir esse emprego – talvez até complementasse seu salário ou permitiria que morasse em casa por um tempinho a mais se o resultado fosse esse?

Outro cliente meu trabalhava com seguros. É necessário muito tempo para que um vendedor de seguros aumente seu salário, mas as recompensas são fantásticas quando se constrói uma carteira extensa de clientes. E os clientes já existentes complementam o salário. Mas os vendedores sempre recebiam incentivos para atrair novos negócios. Nós reduzimos a porcentagem que o representante podia receber anualmente de clientes efetivos. Então, para o primeiro ano, os vendedores ganhavam 30% de comissões em novos negócios mas apenas 20% em negócios existentes desde o ano anterior. No terceiro ano e nos anos seguintes, os novos negócios continuavam sendo 30%, mas os negócios já existentes caíam para 10%. Os novos negócios eram onde se encontrava o dinheiro, então os representantes tinham um incentivo poderoso para sempre obtê-los.

Exemplo de Documento de Recrutamento

Ano 1

Reuniões

Vendas Comissão Comissões

Você

Telefonemas Leads

Listagens

Agendadas

Fechadas

Média

Totais

Recebe

Média

de leads

\$156.602

124

93

55

23

\$34.044

\$783.012

por

(20%)

correio

Observação: O ano base de \$2 mil por mês será deduzido das comissões recebidas.

Ano 2

Média

de leads

\$195.753

124

93

55

23

\$34.044

\$783.012

por

(25%)

correio

Ano 3

Média

de leads

\$234.903

124

93

55

23

\$34.044

\$783.012

por

(30%)

correio

Ganhos

internos

de 10%

\$10 mil

\$100 mil

da

(10%)

receita

bruta

Total

\$244.903

Ano 4

Média

de leads

\$313.205

124

93

55

23

\$34.044

\$783.012

por

(40%)

correio

Ganhos

internos

1 de

\$20.000

\$200.000

10% da

(10%)

receita

bruta

Ganhos

internos

2 de

\$10.000

\$100.000

10% da

(10%)

receita

bruta

Total

\$343.205

Ano 5

Média

de leads

\$313.205

124

93

55

23

\$34.044

\$783.012

por

(40%)

correio

Ganhos

internos

1 de

\$30.000

\$300.000

10% da

(10%)

receita

bruta

Ganhos

internos

\$20.000

2 de

\$200.000

(10%)

10% da

receita

bruta

Total

\$363.205

Mais 10% das comissões brutas investidas em investimentos da empresa com o objetivo de comprar propriedades de investimento.

Como Até Mesmo Exércitos de Um Homem Só Podem

Contratar Talentos Altamente Produtivos

Na plateia em uma palestra que dei, havia um designer gráfico que nunca havia contratado vendedores. Ele era o vendedor, então sua vida alternava-se entre abundância e escassez. Quando ele não tinha negócios, ele corria atrás de algum trabalho. Quando ele conseguia trabalho precisava entregar o projeto, então não havia ninguém para correr atrás de mais negócios durante aquele período. Quando o projeto terminava, ele tinha que novamente correr atrás de mais trabalho. Assim foi nossa conversa:

EU: Qual seria seu sonho de projeto?

ELE: Um pacote de identidade para uma empresa emergente e bem estabelecida ou em fase de crescimento.

EU: Quando você receberia com um projeto desses?

ELE: O projeto ideal traria \$25 mil.

EU: E quanto desse valor você estaria disposto a abrir mão diariamente para conseguir um projeto desses?

ELE: Eu abriria mão de 20% e continuaria satisfeito.

EU: Isso seria \$5 mil.

ELE: Exatamente.

EU: E quantos projetos desse tipo você daria conta por mês?

ELE: Provavelmente quatro por mês.

EU: Então \$5 mil vezes quatro projetos por mês seriam \$20 mil.

Coloque isso no jornal e veja que tipo de talento você atrairá.

Eis aqui como o designer gráfico poderia conseguir alguém para trabalhar em tempo integral para obter mais negócios e manter os projetos em andamento.

Mais tarde, veremos como obter um fluxo constante de novos e grandes clientes independente do seu tipo de negócio. Mas vamos usar esse, por enquanto.

Digamos que você seja um profissional de quiropraxia e esteja atendendo a 100 pacientes por semana no momento. Contrate uma pessoa que receba 20%

de tudo que entre acima desse número e coloque-a para construir relacionamentos em seu bairro – academias, grupos da comunidade, empresas, e assim por diante. Independente do seu tipo de negócio, sempre há mais maneiras para obter mais clientes que você poderá dar conta se seguir os conselhos deste livro. Até agora, falamos apenas sobre os aspectos de níveis mais altos e mais estratégicos. Os capítulos subsequentes tratarão do aspecto prático para obter mais consumidores do que você possa dar conta.

Se você estiver disposto a pagar, mesmo se baseado apenas em performance, você ficará chocado em descobrir que sempre há alguém perfeito para ajudá-lo a construir sua empresa – contanto que você esteja disposto a compartilhar da riqueza na mesma proporção.

Como Administrar uma Superestrela

Uma vez que você tenha contratado uma superestrela, você precisa ser muito estratégico de forma a manter aquela pessoa em sua organização. Os funcionários altamente produtivos têm algumas características em comum que poderão facilmente traduzir-se em ansiedade na maioria das empresas.

Eles são originais, inteligentes e seguros de si mesmos. Eles normalmente se frustram na maioria das empresas e acabam por abrir seu próprio negócio.

A chave para manter as superestrelas é nunca dizer não a elas. Em vez disso, redirecione suas energias ou dê a elas alguns desafios para superar como condição para obterem o que querem. Aqui está um exemplo de como responder a uma superestrela.

SUPERESTRELA: Ei, chefe! Se houvesse uma comunicação melhor entre os departamentos, acredito que nossas vendas aumentariam. Eu poderia montar um programa para isso?

VOCÊ: Ótima ideia! Isso é o que faremos: Se você me conseguir mais três vendas por mês durante os três próximos meses, deixarei que leve essa ideia adiante.

Enquanto muitas pessoas irritam ou ofendem-se por um pouquinho de ego, você precisa ser grato pelo ego de sua superestrela e abrir mão do seu próprio ego por um minuto. Assim é como se lida com uma superestrela que está criticando algo que você criou.

SUPERESTRELA: Essa peça promocional é terrível. Nós precisamos de uma melhor.

VOCÊ: Eu criei a peça que você está criticando, mas ótimo! Vamos ver o que você consegue criar.

Não há necessidade de reagir ou tornar-se defensivo. Apenas direcione sua energia, desafie-os e veja o que conseguem criar. Ótimos administradores sabem o quanto é possível extrair de um ego forte.

SUPERESTRELA: Eu definitivamente conseguiria aumentar as vendas.

VOCÊ: Só acredito vendo. Falar é fácil.

Quanto mais você desafiar as superestrelas, mais os encorajará para superar a média. Mas não se esqueça de elogiá-los ao atingirem ou superarem seu desafio.

Uma Nota Para Todas As Contratações

Esse capítulo foca-se principalmente em talento de vendas, já que é o que motiva a maioria das organizações e é um componente crítico para seu sucesso. Mas muito do que está explicado aqui pode ser customizado para encaixar-se a outros departamentos. Para qualquer posição que você precise contratar, divida-a em todas as áreas de habilidades necessárias para realizar o trabalho e peça aos candidatos para darem uma nota a si mesmo em cada



uma delas. O método relaxar-examinar-atacar é uma ótima ferramenta para entrevistas, mas seja suave no ataque quando não estiver procurando por vendedores. Diga algo como: “Eu gostaria de ter mais de uma posição disponível porque eu realmente gostei de você. Mas só tenho uma posição e não estou certo de que você se encaixe bem nela”. Faça os candidatos venderem sua imagem pelo menos um pouquinho para todas as posições. Isso é apenas uma maneira de testar como as pessoas encaram as adversidades, seja uma recepcionista que precisa lidar com cem telefonemas por hora ou um executivo financeiro. Um pouquinho de ataque é muito revelador sobre o tipo de pessoa que você está entrevistando.

De fato, tudo que foi dito aqui sobre a contratação de superestrelas também se aplica a posições que não são de vendas, incluindo a forma como você os recompensa. Por exemplo, um de meus clientes era dono de um negócio gigante de molduras (enquadrar pinturas e gravuras). Sugerí que a empresa estruturasse seu plano de compensação para os funcionários baseado em quantas molduras sem defeitos conseguiram montar por dia. Baseamos a performance no melhor funcionário de tal forma que todos pudessem ganhar mais dinheiro se atingissem uma performance como a sua. Você poderia estruturar o salário baseado em performance, independente da posição? Hoje em dia, tudo se resume à performance.

Exercício

Dê uma olhada novamente em sua lista de iniciativas ou tarefas que requerem superestrelas. Essas são as coisas que você gostaria de fazer para ajudar sua empresa ou departamento a crescer ou a melhorar,

mas que outra pessoa poderia fazer por você e que uma superestrela pudesse fazer ainda melhor que você. Leia novamente o que você escreveu sobre o que essas iniciativas significariam para sua organização e qual seria seu valor mínimo. Escreva uma ótima descrição de trabalho do que seria esperado dessas pessoas.

Em seguida pense sobre o quanto eles ganhariam. Se é uma posição de vendas, como já foi mencionado, quanto do que arrecadarem você poderia devolver a eles? Para outras posições, você pode

mudar o incentivo para ser baseado em performance em vez de horas?

Agora, crie um anúncio em algum jornal ou na Internet que diga: “Você poderá ganhar até (insira um número aqui) se você for uma superestrela”. Siga os passos acima para atrair uma superestrela.

Para facilitar esse processo para você, aqui está um anúncio completo que nós publicamos para obter um talento altamente produtivo para um cliente.

PRECISA-SE DE SUPERESTRELA DE VENDAS \$50 A \$300

MIL ANUAIS

Só ligue se você for o melhor e puder prová-lo. Ganhe \$50 mil anuais se você faz parte da média, \$150 mil anuais se você é bom e mais de \$300 mil anuais se você for ótimo. Isso é na (insira o tipo de indústria aqui), mas nós contratamos estrelas baseado em performance, não em históricos profissionais. Não importa a idade – se você tem o talento, nós saberemos. Treinaremos aquele que tiver tudo o que nós queremos.

Pequeno salário base, mas grandes recompensas baseadas em performance para obter-lhe \$300 mil anuais e mais a cada ano. Deverá ser alguém incrível para abrir portas e agendar reuniões através de ligações a clientes potenciais. Deverá ser altamente motivado, um excelente apresentador e comunicador e fechar vendas de forma espetacular. Venha e construa seu próprio império dentro de nossa renomada e progressiva companhia. Nós temos uma excelente reputação e precisamos de estrelas de verdade para angariar os melhores clientes. Envie seu currículo para o e-mail abaixo: Pense sobre esse anúncio. Esse anúncio é o sonho de qualquer vendedor altamente produtivo.

Conclusão

Se você quer ter uma Máquina Definitiva de Vendas , você precisa ter os vendedores definitivos. Use o modelo neste capítulo para estabelecer os procedimentos de contratação para sua empresa ou departamento. Mas não se esqueça de adicionar sua própria obstinada disciplina e determinação para a receita. Leva tempo e persistência para criar uma equipe de superestrelas.

Resista adiar sua primeira contratação mesmo se suas primeiras contratações não funcionaram. Em minha empresa antiga, contávamos seis novas contratações para cada funcionário que dava certo. Sabíamos que isso aconteceria, então até tínhamos um procedimento para acelerar o processo para livrar-nos daqueles funcionários que não estavam realizando o trabalho.

Se não eram ótimos, eles se queimavam facilmente.

Os workshops podem ajudá-lo a criar procedimentos que são personalizados para sua empresa ou departamento. Seja persistente. Dobrei as vendas de muitas empresas com essa simples estratégia de identificar, contratar e reter superestrelas. Coloque um bocado de

talentos altamente produtivos na empresa e veja como ela crescerá.



A Nobre Arte de Conquistar os Melhores

Consumidores

A Maneira Mais Rápida e de Menor Custo para Aumentar

Vendas Dramaticamente

A seguinte estratégia provavelmente ajudou mais empresas dobrarem suas vendas do que qualquer outro conceito. Resumindo em uma frase: Sempre há um número menor de “melhores consumidores” do que todos os outros consumidores juntos. Isso significa que fazer marketing para eles é mais barato que fazer marketing para todos os consumidores. Uma campanha de mala direta para os 100 “melhores consumidores” obviamente será menos cara que para um grupo de 10 mil de “todos os consumidores”. Mas é maneira como você realiza o marketing e vende que determinará se você conquistará ou não esses “melhores consumidores”. Quando o Charlie Munger me responsabilizou pelos anúncios de vendas de uma de suas revistas, ela tinha um banco de dados de 2.200 anunciantes potenciais. Fiz uma análise de mercado e descobri que cento e sessenta e sete deles comprava 95% de todos os anúncios nas quatro revistas principais. Isso era especialmente importante porque essas quatro revistas estavam recebendo todos os anúncios de valor deste mercado. Nenhum desses clientes anunciava em nossas revistas e nós estávamos lá embaixo no número quinze em termos de participação de mercado em nosso setor.

Ao focar-me intensamente nesses cento e sessenta e sete consumidores ideais, fui capaz de trazer trinta deles para a revista no primeiro ano. De repente, executivos que nunca haviam ouvido falar sobre nós antes começaram a ouvir muito ao nosso respeito vindo de várias fontes.

Impulsionados por essa popularidade, dentro de seis meses tínhamos conquistado 28 desse novo grupo de executivos para nossa revista. Isso por si só dobrou as vendas de anúncios na revista. Esses eram os grandes anunciantes. Quando eles entravam, era para posições cobiçadas – páginas espelhadas coloridas, contra-capas, quarta capa, e assim por diante. Até esse

ponto, nós havíamos sobrevivido de rendimentos de anúncios de um quarto de página, um terço de página e meia página. Dobramos as vendas no ano seguinte retendo esses melhores consumidores na revista e trazendo mais outros 30. Dobramos as vendas novamente no terceiro ano seguido ao trazer o restante dos 167 melhores consumidores.

Quando dobrei as vendas pelo terceiro ano seguido, o Charlie Munger disse: “Você tem certeza de que não está mentindo, trapaceando ou roubando? Em todos meus anos de trabalho, nunca vi ninguém dobrar as vendas em três anos seguidos”.

Obviamente, não estávamos fazendo nada disso. Estávamos apenas fazendo marketing e vendendo melhor que qualquer um de nossos competidores. Além disso, havíamos construído a Máquina Definitiva de Vendas com os procedimentos e normas necessários para vender que precisavam ser seguidos por todos os vendedores. Esse livro falará sobre cada aspecto desses aspectos nos capítulos a seguir.

Os melhores consumidores comprem em maior quantidade, velocidade e frequência que os outros consumidores. Esses são seus clientes ideais.

Independentemente do que mais estiver fazendo, você deveria dedicar um esforço extra para capturá-los. Eu chamo isso da estratégia do *Esforço dos 100 Mais Almejados*. Esse é o programa para conquistar seus 100 (ou qualquer número adequado) clientes mais almejados constantemente e incansavelmente até que eles comprem seu produto ou serviço. A meta dos 100 Mais Almejados é levar seus consumidores ideais da posição de “Eu nunca ouvir falar dessa empresa” para “Que empresa é essa da qual todos estão falando?” até “Sim, já ouvi falar dessa empresa” e depois “Sim, eu faço negócios com essa empresa”.

Neste capítulo, você aprenderá a estratégia para conquistar seus clientes mais almejados. Você também encontrará uma superabundância de ideias criativas para capturar o interesse desses melhores compradores. Você verá como focar seus esforços nos melhores compradores ou nos melhores bairros (se você vende diretamente para consumidores) e como manter esse foco ao longo do tempo com uma obstinada determinação e disciplina. Domine isso e você verá um crescimento exponencial em sua renda. A maneira mais rápida de fazer qualquer empresa crescer é focar um esforço especial a seus clientes mais almejados.

Vendas B2B1

Um de meus clientes vende recursos de pesquisas para empresas de advocacia. Em grandes firmas, um sócio administrativo faz o papel de diretor executivo das empresas. Eles têm um conselho executivo que ajuda a administrar a firma e a tomar decisões. Logo abaixo estão os sócios seniores de cada especialidade – propriedade intelectual, litigação, falência, e assim por diante. E então se seguem os

advogados, os assistentes dos advogados, os bibliotecários, e assim por diante.

Já que meu cliente vendia produtos de pesquisa, ele precisava lidar com os bibliotecários, já que são eles que administram as ferramentas de pesquisa. Se você tem um produto revolucionário, provavelmente será capaz de agendar uma reunião com um bibliotecário onde você provavelmente o impressionará.

Os bibliotecários de algumas firmas exercem uma grande influência sobre os sócios, mas muitos não. Pode ser que você fique uma hora tentando convencer aquele bibliotecário e depois ele tenha apenas uns 5 ou 10 minutos para tentar explicar seu produto ou serviço para os advogados que você quer atingir.

Então o desafio para esse cliente era construir um programa que contornasse o bibliotecário e fosse diretamente ao comitê administrativo. Se você ligasse para algum advogado de uma firma de advocacia e dissesse:

“Tenho um excelente recurso de pesquisa que o ajudará ser mais eficaz”, ele ou ela normalmente o empurraria para o bibliotecário. Nós criamos uma palestra informativa como nosso argumento principal: “As cinco tendências mais perigosas que ameaçam firmas de advocacia”. Ligamos para as 50

maiores firmas de advocacia para oferecer informação grátis. Assim era nosso roteiro: “Estou certo que você já ouviu falar de nossa empresa. Nós temos ajudado firmas de advocacia a serem mais bem-sucedidas há mais de 50 anos. Recentemente realizamos um estudo sobre as atualidades no mercado de advocacia e descobrimos alguns desafios bastante sérios para as firmas de advocacia no novo milênio. Já que nossa sobrevivência depende de seu sucesso, gostaríamos de certificarmos-nos que você tenha acesso a essa informação e tenha uma oportunidade de resguardar-se para eventuais problemas. Exporemos essa informação de forma muito sucinta em uma palestra executiva, a qual ofereceremos para todas as maiores firmas de

advocacia. De fato, já estamos entrando em contato com a (dê o nome de várias outras firmas de advocacia)e estamos no processo de organizar a exibição dessa apresentação em alguma de suas reuniões administrativas.

Adoraríamos poder fazer o mesmo com sua firma para nos certificarmos de que você também receberá essas importantes

informações”.

Existem muitos fatores que fazem esta abordagem ter muito sucesso. Em primeiro lugar, note como usamos o fator de medo como um motivador. É

muito mais fácil obter a atenção de um alto executivo se existem “tendências perigosas” desafiando-os do que se você oferecer algum benefício que ainda não foi entregue. Além disso, o termo validade social foi um forte fator usado aqui. Isso significa que, “Quando os outros estão fazendo a mesma coisa, eu posso fazê-la também”. Deixe-me dar um ótimo exemplo de como a validade social molda a sociedade. Para aqueles muito jovens como você para lembrar-se, havia um tempo quando era vergonhoso para a sociedade morar com alguém sem haver se casado com ela. E muito menos, ter um filho sem estar casado. Hoje, com a exceção de famílias religiosas, todos que conheço moraram com seu par antes de haver se casado com eles. Estrelas de Hollywood foram as primeiras a quebrar esse tabu, preparando assim o caminho para que o resto da sociedade seguisse seu exemplo.

Ou se colocarmos isso em um contexto de negócios: “Quando os melhores compradores comprem, os outros compradores comprem mais rápido”. No roteiro acima, note a linguagem: “De fato, já estamos entrando em contato com a (dê o nome de várias outras firmas de advocacia) e estamos no processo de organizar a exibição dessa apresentação em alguma de suas reuniões administrativas. Adorariíamos poder fazer o mesmo com sua firma para nos certificarmos que você também receberá essas importantes informações”. Note que não dissemos “Mostramos isso a fulano e cicrano”.

Nós dissemos “já estamos entrando em contato com” e “estamos no processo de organizar a exibição...” Essa foi a verdade.

Eu tenho uma regra em relação a vendas: Nunca minta. Certifique-se de que você está falando a verdade. Ao escolher as palavras para nossa abordagem no telefone cuidadosamente, falamos a verdade, mas a impressão que transmitimos era de que aquilo já estava acontecendo. Ao mencionar os nomes das outras grandes firmas, atraímos o interesse de seus concorrentes quase que instantaneamente. E também nos certificamos que isso era a verdade. Nós tínhamos entrado em contato com todas as maiores firmas. De

fato, ligamos para todas elas no mesmo dia. Se alguém quisesse

chegar, a outra firma poderia dizer: “Bem, sim, eles nos contataram, mas ainda não enviaram nada” – ou qualquer coisa do gênero – mas o importante é que nós de fato estávamos “entrando em contato” com todas as grandes firmas de uma só vez.

Antes de tudo isso, meu cliente não conseguia falar diretamente com nenhum sócio. Agora a empresa faria uma apresentação para o comitê inteiro das firmas de advocacia com resultados incríveis. Por exemplo, eu acompanhei um vendedor quando ele foi fazer essa apresentação ao comitê executivo da maior firma de uma grande cidade. Ao final da apresentação, a firma comprou quase tudo que o representante tinha para vender.

De uma perspectiva estrutural, ao usar uma abordagem de vendas como essa, você precisa certificar-se de que seu primeiro objetivo é realmente atender as necessidades do consumidor. Aquele “roteiro de estúdio” ou

“argumento principal” era sólida como pedra e cheia de dados incríveis e úteis sobre firmas de advocacia e seus desafios. Se você quiser desencadear um desastre, prometa uma experiência informativa excepcional e em seguida não o cumpra. Você verá todas as pessoas contorcendo-se de raiva pelo tempo perdido.

Neste caso, contudo, os dados foram estupendos. Até incorporamos o uso de um bocado de humor. A apresentação mostrava que o crescimento de advogados per capita, de acordo com a Ordem dos Advogados dos Estados Unidos, aumentou de 1 advogado para cada 700 pessoas há 30 anos atrás para 1 em 300 pessoas formadas em advocacia hoje.⁵ E então mostramos que em São Francisco uma em cada 66 pessoas é um advogado e em Washington D.C uma em cada 23 pessoas é um advogado. E o próximo slide mostrava que até o ano 2052, quase todos serão advogados nos Estados Unidos. Isso serviu para uma boa risada, mas os dados revelaram que enquanto o número de advogados sobe, a quantidade total de negócios nivelou-se já há muitos anos. Qual o significado desses dados? Quanto mais advogados, menos será a quantia de dinheiro por advogado. A apresentação então mostrou que os advogados não são os únicos que estão processando. Clientes corporativos agora estão processando firmas de advocacia em um índice alarmante. 40%

de todas as grandes firmas de advocacia terão de lidar com uma séria litigação de algum de seus mais importantes clientes.

Toda essa informação estava disponível em centenas de fontes, mas o

que fizemos foi colocar tudo isso junto em uma única fonte – nossa palestra – e os resultados foram uma incrível experiência informativa e um resumo da profissão legal em um nível muito alto. A última parte da apresentação focou-se no surgimento de desafios de pesquisa para advogados. Hoje existem mais de 3 milhões de casos nos bancos de dados disponíveis para a consulta dos advogados. Isso não é uma boa notícia. Organizamos a apresentação de forma que a parte sobre as firmas de advocacia sendo processadas aparecesse imediatamente após a parte que mostrava como é fácil deixar passar em branco um importante precedente ou caso. Isso realmente enfatizou a importância de ter em mãos ótimos recursos de pesquisa. O resultado ao final do “informativo” foi que todos os advogados na sala queriam obter esses recursos – se não para eles, então definitivamente para seu pessoal. Isso ilustra como a curva de aprendizado no Capítulo Quatro (“Tornando-se um Brilhante Estrategista”), ao ser complementado com a curva de aprendizado deste capítulo, torna-se uma força formidável para ganhar acesso aos clientes mais almejados.

Tive outro cliente que pediu minha ajuda porque sua empresa não estava conseguindo suficiente leads e agendamento de reuniões. Ele vendia equipamento de escritório para empresas. Sua tática atual era mandar uma carta a cada um de seus clientes potenciais em sua área. Ele fez uma pesquisa e descobriu que havia 20 mil empresas na sua área. Então enviou 20 mil peças de mala direta e não obteve nenhuma resposta. Nenhuma. Hoje, devido ao abarrotamento de mala direta que as empresas recebem, sua eficácia caiu drasticamente. Em nossa palestra sobre jornais (no Capítulo Quatro), mostramos que a quantidade de mala direta dobrou nos últimos dez anos – o que significa que uma residência recebe em média o dobro de mala direta hoje que recebia há 10 anos atrás.

Um cliente meu distribuía jornais no Canadá, e lembro-me que nesse país era prática comum colocar latas de lixo ao lado de todas as caixas de correio em prédios de apartamentos. Dessa maneira, os moradores podiam jogar fora todas as malas diretas que recebiam diariamente ao chegarem. Esse cliente jogou fora muito dinheiro em uma campanha intensa de mala direta, esperando uma avalanche de leads para seus vendedores. (No Capítulo Sete,

“Os Sete Elementos Essenciais de Marketing”, lhe darei algumas ideias de mala direta que poderão torná-la mais eficaz.) Mas voltemos à descoberta dos

100 Mais Almejados deste cliente.

Revisei as vendas do ano anterior. Elas variavam entre \$10 mil a \$28 mil para os sistemas computacionais que haviam instalado. Mas de repente vi uma venda de \$160 mil. “O que é isso?” Disseram-me que foi uma venda para uma grande empresa. A maneira como funciona as vendas B2B para sistemas computacionais é que se há 100 funcionários trabalhando, cada um em sua mesa, seriam necessários 100 computadores. Cada computador pode custar cerca de \$1.600 por estação de trabalho (totalmente equipada com hardware, software, sistemas e assim por diante). O cliente sempre se focou em pequenas empresas, mas às vezes aparecia uma grande empresa. Minha reação natural foi: “Por que não vamos atrás das empresas grandes?”

Reforçarei o que já disse: Seja lá o que você estiver fazendo, dedique um esforço especial voltado aos clientes mais almejados. Começamos com uma ação focada em vendas de grande quantidade. Essa empresa não obteria um cliente Fortune 500, mas poderia facilmente conquistar empresas com 100 ou 300 funcionários e ser eficazmente competitiva nesse nível.

Então fizemos uma pesquisa de todas as grandes empresas nessa área. Isso pode ser facilmente realizado na Internet. Visite www.zapdata.com e em poucos minutos encontrará todas as empresas de todos os tamanhos de qualquer setor em sua área. Para essa companhia, havia 2 mil empresas na área especificada para seus clientes mais almejados.

Perguntei a esse cliente quais eram os critérios usados para comprar novos sistemas computacionais. “Bem, se o sistema for antigo, talvez eles estejam gastando mais em consertos que gastariam para alugar um sistema totalmente novo que tivesse 10 vezes mais opções do que o atual”. Solicitei aos quatro vendedores para ligar para cada uma das 2 mil empresas que havíamos identificado. Eles simplesmente contataram uma por uma e conversaram diretamente com a recepcionista. Disseram: “Olá. Estamos realizando nossa pesquisa anual e temos apenas duas perguntas: Você poderia nos dizer qual seu tipo de sistema computacional e quanto tempo tem de uso?” Praticamente 99,9% das recepcionistas responderam sem maiores contratempos.

Em apenas dois dias descobrimos que haviam 508 empresas almejadas naquela área, equipadas com sistemas computacionais com pelo menos 5

anos de uso. Os fabricantes originais de muitos daqueles sistemas computacionais haviam fechado. Isso significava que muitos dos

clientes potenciais estavam comprando equipamento de computadores usados para

repor os computadores quebrados ou para expandir seu número atual de computadores. A reposição de todo o sistema é algo que talvez não considerassem como uma opção já que talvez não se dessem conta da satisfação que isso poderia trazer ou que o custo fosse menor que pensavam se feito com base no fluxo de caixa.

Como você aprendeu no Capítulo Quatro, de qualquer forma provavelmente apenas 3% do grupo está comprando agora. Mas, só pelo fato das pessoas não estarem comprando agora não significa que não estão prestes a bater à sua porta. Mesmo se você enviasse uma mala direta, talvez eles nem a notariam. Lembre-se de que essa empresa havia enviado 20 mil malas diretas, mas não receberam nenhuma resposta. Nós sabemos que algumas dessas empresas estavam procurando sistemas computacionais naquele momento, mas elas não responderam a mala direta. Portanto, uma mala direta não é o suficiente. Você precisa realmente chamar a atenção.

A primeira coisa que fizemos foi mandar um Cubo Mágico àquelas 508

empresas. O folheto que o acompanhava dizia: “Confuso sobre como dobrar ou triplicar a produtividade de seus funcionários? Nós garantimos que você encontrará 12 maneiras de reduzir os custos ou aumentar a produtividade ou lhe daremos um presente no valor de \$5 mil pelo incômodo”. Dessa vez eles receberam apenas uma resposta. Mas essa resposta, por acaso, foi de uma empresa com 355 funcionários. Essa viria a ser a maior venda na história da empresa.

Em seguida, ligamos para as empresas que já haviam recebido o Cubo Mágico e agendamos 15 reuniões. Dentro de seis semanas, essa empresa tinha mais negócios que no ano passado – e todos eram grandes acordos.

Além disso, antes dessa abordagem, os representantes de vendas tinham grande dificuldade em obter um único agendamento de reunião. De fato, algumas semanas se passaram sem uma única reunião agendada. Os quatro representantes de vendas juntos conseguiam agendar em média três reuniões por semana. Usando essa abordagem (mais detalhada no Capítulo Nove), chegamos ao ponto onde esses quatro representantes agendaram 30 reuniões em uma única semana. Isso é um aumento de 10 vezes no agendando de reuniões.

Enviamos, pequenos brindes engenhosamente vinculados entre si para as empresas mais almeçadas a cada duas semanas durante os cinco meses que trabalhei com esse cliente. Quando os deixei, tinham nove vezes mais

negócios que no ano anterior. Se esse cliente fosse sábio, ele persistiria em conquistar aquelas 508 grandes empresas em sua área. Ao longo do tempo, quando alguma delas precisar de um sistema computacional, a quem você acha que contatarão primeiro?

Se você fizer um marketing contínuo e de grande vigor a alguém, eles certamente acabarão por conhecê-lo bem. Se eles lhe disserem não repetidamente, e você continua fazendo seu marketing e vendendo sua imagem a eles, isso é o que acontecerá: no princípio eles não saberão quem você é; em breve saberão exatamente quem você é; depois de algum tempo talvez até se irriteem pela sua presença constante e insistência; logo começarão a respeitá-lo porque nunca ninguém fez um marketing a eles tão intensamente; e finalmente passarão a sentir-se obrigados a fechar algum negócio com você. Sim, obrigados. Se alguém lhe procura repetidamente, mesmo se você não estiver interessado naquela pessoa, você começa a sentir como se quisesse dar algo em retorno.

Usei essa abordagem em centenas de casos, especialmente com meus próprios negócios. Conquistei 60 dos clientes Fortune 500 por meio daquela obstinada determinação que estou lhe recomendando. E, para dizer a verdade, a maioria deles não foi tão difícil de conquistar. A questão é que um follow-up intenso e diligente poderá penetrar em praticamente qualquer empresa se você for determinado. Um de meus clientes mais difíceis foi o Jay Abraham, autor de *Getting Everything You Want Out of All You've Got*. Eu vendo programas de treinamento para donos de negócios e ele tinha um extenso banco de dados com nomes de donos de negócios que compram seus programas de treinamento. Decidi que eu queria fazer uma parceria com ele para fazer um marketing mútuo com sua lista e a minha. Eu lhe telefonava ou enviava uma carta a cada duas semanas durante dois anos. Finalmente, depois desses dois anos, seu gerente de negócios me ligou convidando-me para almoçar com o Jay. Peguei um avião para Los Angeles e almocei com ele; assim a parceria estava encaminhada. Estimo que aquele primeiro almoço com o Jay me trouxe mais de \$15 milhões ao longo dos anos. O Jay tornou-se um parceiro extraordinário que não só me trouxe muito dinheiro, mas também me ensinou muito a como pensar fora dos padrões pré-estabelecidos.

A maioria dos meus outros grandes clientes foi mais fácil de ser

conquistada – a maioria levou de três a seis meses, alguns apenas uma ligação. Aqui está como consegui falar com o presidente do conselho de

administração de uma empresa de \$100 bilhões com uma única tentativa.

Eu decidi que queria o Wells Fargo Bank como cliente e liguei para o presidente do conselho de administração e CEO da empresa. Para minha total surpresa, ele retornou minha ligação depois de dez minutos. Eu estava esperando os usuais três a seis meses de trabalho duro, mas o presidente retornou minha ligação imediatamente. Ele tentou recusar uma reunião quatro ou cinco vezes naquela ligação, mas persisti até que ele finalmente disse:

“Que tal amanhã às 15h?”

Eu gaguejei estupefato e aceitei a reunião. A caminho da reunião, parei em três de suas agências, tentando abrir uma conta corrente empresarial, e assim pude contar a ele sobre minha experiência e como achei que poderia melhorar esse processo. Ele se tornou meu cliente. Isso é para mostrar que você ficará agradavelmente surpreso ao descobrir como é fácil obter 99% de seus clientes mais almejados. Existem aqueles 1% que demorarão uma eternidade, mas até esses poderão ser conquistados se você for comprometido

Penetrando em Hollywood

Escrevi um roteiro para um filme intitulado *Emily's Song 2*, um drama tocante e emotivo sobre uma cantora que vai da miséria à fama. Depois de receber muitas reações positivas, decidi que eu venderia esse roteiro em Hollywood.

Eu não sabia nada sobre o setor de entretenimento, os players, como tudo funcionava, e assim por diante.

Comprei o exemplar da revista *Premiere* com uma lista das “100 pessoas mais poderosas de Hollywood”. Minha nossa, ali estava minha lista com os 100 mais almejados, e alguém já tinha feito todo o trabalho por mim. Então eu fiz uma assinatura do *Hollywood Creative Directory*, o qual lhe dá todas as informações de contato das pessoas importantes em Hollywood. Em seguida, pedi que uma de minhas assistentes fizesse cartões com todas essas informações de contato e dei início ao meu processo.

Liguei para os diretores executivos de todos os grandes estúdios, incluindo a Paramount, a Disney, a Warner Bros., a Universal, e a Sony Pictures.

Usando as técnicas que aprenderá no Capítulo Nove, fui capaz de falar diretamente no telefone com sete dos 11 maiores diretores executivos de

Hollywood. Em seguida fui atrás de todas as grandes agências e em seguida contatei os agentes que representavam os artistas que se encaixariam bem nos papéis para meu filme. Ouvi respostas negativas 38 vezes com diferentes métodos de rejeição, o mais comum sendo as palavras: “Fica para a próxima, mas obrigado pelos seu contato”.

Então um dia recebi um telefonema de talvez um dos mais poderosos agentes de música em Hollywood. Naquela época, o procurei porque ele era o agente da Shania Twain, da Celine Dion e da Faith Hill, entre outros – já que qualquer uma delas faria uma ótima representação do papel principal, a Emily Evers. Ele disse: “Li seu roteiro e achei que é muito bom. Pra falar a verdade, me fez chorar”. Essas foram as palavras mais poderosas que já ouvi na minha vida.” Ele continuou: “Tenho a pessoa ideal para fazer o papel da Emily: LeAnn Rimes.”

Isso aconteceu já faz muitos anos, quando a LeAnn dominava as paradas de sucesso. Aquele momento era o auge (por enquanto) de sua

carreira e ela estava esbanjando popularidade.

Engasguei e simplesmente repeti chocado, “LeAnn Rimes, hmmm.”

Achei que ele havia pensado que eu não tinha gostado da ideia – mas eu estava apenas em choque – então ele procedeu a convencer-me porque seria bom que a LeAnn fizesse o papel da Emily. E vendeu seu argumento de tal forma, que entendi porque esse homem é tão bem-sucedido. Terminou dizendo : “E a Warner Bros. quer fazer um filme com ela, por isso acho que você fecharia um acordo lá. Eu teria sua permissão para mostrar o roteiro para a LeAnn?”

Dar minha permissão para a LeAnn ler o roteiro...? Humm, deixe-me pensar. “SIM, SIM, SIM!!!!” A história continua. Ela precisou de um mês para ler o roteiro, enquanto aparecia em todos os shows de premiação existentes – e eu ficava assistindo a todos eles, pensando: “Essa menina está lendo o MEU roteiro agora. Que bárbaro!”

Finalmente, a LeAnn gostou do projeto e fomos à Warner Bros., onde eles compraram meu roteiro. Isso certamente nunca teria acontecido caso eu não tivesse sido totalmente sistemático em colocar o roteiro nas mãos das mais poderosas pessoas de Hollywood. Elas eram os meus 100 mais almejados.

Teria sido fácil sentir-me desencorajado e desistido depois de algumas rejeições iniciais, porém minha experiência mostrou-me que com a determinação e disciplina para continuar focado nos clientes potenciais mais

poderosos, eu conseguiria fechar um acordo para meu filme. O esforço dos 100 mais almejados vence novamente! Uma das lições para você é criar a lista, organizar sua abordagem e nunca desistir.

Não importa o que você vende, os clientes mais almejados estão em algum lugar. Se você se compromete a manter-se sempre em seu campo de visão, ficará surpreso com o quão fácil tudo isso realmente é. Meus clientes já incluíram as maiores empresas do mundo em suas carteira de clientes. Essas empresas faturam \$200 bilhões por ano, e a mais difícil delas levou seis meses para ser penetrada. O Capítulo Nove lhe dará instruções passo a passo de como construir um esforço completo para os 100 mais almejados. Mas por enquanto...

Vendas B2C3

Se você vende B2C, precisará aprender a *estratégia do melhor bairro*. Se você for um dentista, um contador, uma loja de joias ou um

quiroprático, por exemplo, você pode publicar um anúncio no jornal e assim alcançar a todos.

(No Capítulo Sete, oferecerei algumas ótimas ideias de como fazer esses anúncios o mais eficazes possíveis.) Mas enquanto você está fazendo isso, você poderia – por um custo muito menor – fazer uma campanha de mala direta apenas no bairro onde os melhores consumidores vivem. O segredo é fazê-lo continuamente de forma que você construa uma percepção top-of-mind nesses melhores consumidores.

Um corretor de imóveis seguiu esse conselho e focou-se na área onde vivi durante 16 anos como seu bairro mais almejado. Lá havia 2.200 residências de classe alta. Todo mês ela enviava uma mala direta simples com a listagem das casas à venda no bairro e seus preços. Quando é que você presta atenção em um panfleto desses? Apenas quando você está interessado em vender sua casa.

Quando estávamos prontos para vender, ela foi a pessoa para quem ligamos. Essa mulher tinha alcançado uma percepção top-of-mind. Ela se comprometeu que as 2.200 casas deste bairro saberiam quem ela era. O que isso custa para ela? Ela envia um panfleto simples, tamanho A4 e dobrado em três, que provavelmente custa \$0,60, então ela gasta em torno de \$1.320 por

mês neste esforço. Essas casas variam entre \$1 a \$5 milhões, então se ela conseguir apenas um cliente por ano, o custo é pago com folga. A comissão para uma casa de \$1 milhões, a 5 ou 6%, é \$50 mil ou \$60 mil, facilmente cobrindo o custo de \$15 mil que ela está gastando. Mas ela não consegue apenas um cliente por ano. Quando ela veio à nossa casa, ela nos mostrou um fichário com todas as casas de nosso bairro – e ao lado de muitos endereços ela havia anotado, “vendida duas vezes” ou “vendida três vezes”.

Se você vende para consumidores, foque-se consistentemente nos melhores bairros. E lembre-se de que você deve estar disposto a fazer mais para atraí-

los do que faria por consumidores comuns. Sempre dê algo, faça muitas ofertas atraentes para estimulá-los a bater em sua porta. Uma vez que estejam lá, o que você pode fazer para retê-los? Em breve, veremos mais sobre em outros capítulos para ajudá-lo a levar essa estratégia a cabo.

Afiliaados Mais Almejados

Os *afiliosados mais almejados* são outra excelente estratégia de crescimento.

Existe alguma empresa que poderia fazer uma parceria com você para fornecer-lhe mais negócios que você daria conta? O Jay Abraham me ensinou a estratégia de *marketing de afiliados*. Quem é que vende exatamente o mesmo cliente que você quer alcançar, mas não vende o mesmo tipo de produto ou serviço? Aqui está uma “estratégia de afiliados” que eu costumava usar para conseguir centenas de clientes de uma só vez. O Harv Eker (autor de *Segredos da Mente Milionária*) oferece programas de treinamento que complementam mas não concorrem com os nossos.

Fechamos um acordo onde ofereceríamos um de seus programas como um bônus quando as pessoas comprassem um dos nossos programas. Como a maioria de nossos produtos é vendida aos donos de empresas, o Harv ficou bastante satisfeito com a ideia de ser promovido por nós para todos nossos clientes. Ao final de nossas palestras tanto presenciais quanto online, pouco antes de fazermos o fechamento, mostramos três slides falando sobre o Harv e o quão brilhante e valiosos eram seus programas. Em seguida agregamos valor aos seus programas, mostrando qual seria o custo. E, então, ao darmos nosso preço, informamos que se comprassem nosso programa, o programa do

Harv seria uma cortesia.

Isso atende a todos. Ele é exposto de uma ótima maneira para uma lista totalmente nova de clientes e nós ganhamos um de seus programas como um bônus para induzir mais vendas. Além disso, o Harv nos promoveu no seu banco de dados para receber uma participação dos lucros. Assim como o Tom Hopkins, autor de *How to Master the Art of Selling*, o Brian Tracy, autor de *The Psychology of Achievement*, e o Jay Levinson, autor de cerca de 56

livros, incluindo todos os livros da série *Marketing de Guerrilha*. Esses afiliados nos ajudaram a conquistar milhares de novos clientes e milhões de impressões positivas para clientes potenciais, e tudo em tempo recorde. E

fizemos o mesmo por eles.

Marketing de afiliados significa que você toma vantagem do bom relacionamento de alguém. Isso é muito mais econômico que tentar adquirir um cliente sozinho. Os afiliados mais almejados podem aumentar suas vendas radicalmente da noite para o dia; portanto, você pode se dar ao luxo de compartilhar generosamente com eles. Nós colocamos comerciais no rádio no ar toda semana para atrair apenas 60 donos de negócios para algum de nossos empreendimentos. Quando o Jay Levinson escreveu uma carta e uma forte recomendação para seus clientes, obtivemos 450 ligações em um único dia.

Quando o Jay Abraham me promoveu para sua lista pela primeira vez, vendemos \$2,3 milhões em produtos em 30 dias. O custo de vender essa quantidade de produtos era apenas um décimo do valor usual. O Jay recebeu uma porção generosa da receita e nós dois ficamos muito satisfeitos.

Você poderia procurar alguma empresa que tenha os consumidores ideais para você e fechar um acordo onde eles o ajudarão a vender seus produtos mais rapidamente? Todas as grandes empresas têm relacionamentos como esse. Se você voar pela United Airlines, ganhará pontos no Hilton Hotels.

Conheço uma empresa principiante que vende software que convenceu uma empresa bem estabelecida de software a distribuir uma amostra de seu produto como um bônus para todos seus clientes. A empresa de software bem estabelecida ficou muito animada em poder oferecer um bônus de \$1 mil e a empresa de software principiante adquiriu mil novos clientes em pouco mais de um dia.

Há uma empresa chamada www.Pro2ProNetwork.com que agenda reuniões entre quiropráticos, dentistas, oftalmologistas e consultores



financeiros e outros profissionais de sua comunidade que possam oferecer indicações. Os quiropráticos encontram-se com médicos para contar-lhes sobre seu trabalho. Também se reúnem com os advogados que estejam lidando com vítimas de acidentes e ajudam esses clientes a receber o cuidado que precisam. Os consultores financeiros encontram-se com contadores que tenham clientes de alta renda e *etc.* A questão é que marketing de afiliados é uma maneira muito mais rápida que uma propaganda, mala direta ou outras formas tradicionais de adquirir leads. Tendo isso em mente, o que seria necessário para adquirir os afiliados ideais? Levei dois anos para convencer o Jay Abraham, mas ele valeu cada telefonema, cada carta e cada

abordagem.

Talvez demore algum tempo, mas não existe mercado no mundo que não possa ser penetrado se você for comprometido e disposto a fazer algo regular e consistentemente. Durante todo meu tempo de trabalho no campo de batalha, eu simplesmente escolhia os clientes que queria e ia atrás deles com um marketing constante. Eu “decidia” que eles seriam meus clientes e só depois corria atrás deles até conquistá-los.

Exercício

Primeiro, reserve cinco minutos para criar um resumo do perfil de seu consumidor ideal ou bairro ideal em frases curtas e em estilo de lista. Pense sobre dados específicos, como a renda ou tamanho da empresa (se ela vende B2B), localização, tamanho e frequência da venda.

Em seguida, liste seus afiliados, parceiros ou fontes de lead ideais. No Capítulo Nove, nós estruturaremos seus esforços para os 100 Mais Almejados e você poderá personalizá-lo para que se encaixe às suas necessidades.

Valor Vitalício de um Cliente

Uma vez que você tem um ou mais clientes almejados, o que você fará para mantê-los? Como será seu follow-up? Que tipo de serviço especial você



fornece para esses clientes tão especiais?

Trabalhei com uma empresa que possuía uma cadeia de restaurantes de alto nível. Aconselhei-os a contratar vários jovens de colégio para bater à porta de todas as casas de classe alta do bairro com o seguinte roteiro: “Olá.

Trabalho para o Restaurante XYZ. Estamos fazendo uma campanha especial neste momento para tornar pessoas como você em nossos clientes. De fato, gostaríamos de oferecer-lhe um jantar em nosso restaurante como uma maneira de dar o melhor de nossa comida”. Os jovens então lhes entregavam um vale para um jantar cortesia. Outros fizeram o mesmo com uma abordagem “Compre Um e Ganhe Um” para assegurar-se de que levariam alguém consigo. Quando alguém aparecia com um desses vales, o restaurante tratava essas pessoas como se fossem convidados de honra. O gerente do restaurante se

apresentava pessoalmente e fazia a pessoa sentir-se especial.

Quem quer ir a um restaurante onde você é tratado como todos quando você pode ir a um restaurante onde você é tratado como um rei?”

Usando eu mesmo como exemplo, vejamos qual pode ser o valor vitalício de um cliente. Eu como fora quatro ou até cinco vezes por semana. Frequento restaurantes nos quais treinei os funcionários a tratar-me como o “cliente frequente” que sou. Certifico-me que me conhecem e que sou um bom cliente. Já que quero uma mesa reservada e o melhor serviço, dou boas gorjetas. Até dou gorjetas de \$200 a \$300 ao gerente do meu restaurante favorito. Se como em um restaurante apenas uma vez por semana, gastando mais de \$100 a cada vez, e vou lá há cinco anos, meu valor para esse restaurante é mais de \$25 mil. Se você for dono de um restaurante, os seus garçons tratam os clientes como se valessem \$25 mil em negócios ou como se valessem os \$25 da refeição que estão comendo naquele dia?

Exercício

Como você tratará seus melhores clientes quando eles comprarem algo de você? O que você poderá fazer de especial que você não faria para os outros clientes? Uma loja de joias onde gastei mais de \$100 mil ao longo dos anos me dá 25 % de desconto e organiza fessas a clientes como eu, que gastam muito lá. Escreva as três

coisas que você poderia fazer pelos seus melhores clientes para que continuem sentindo-se especiais.

O Poder das Indicações

Mas e se você vender itens que são bem duráveis ou vender com uma frequência muito baixa, como barcos, carros e casas? As empresas de carros têm se tornado bastante engenhosas ao tentar reter a fidelidade à marca. Uma concessionária da qual compramos muitas vezes possui um programa pré-

pago de manutenção. Ela oferece um pacote com preços tão incríveis quando você paga as manutenções adiantadas que você definitivamente preferirá fazer as trocas de óleo e até dos pneus lá mesmo. A corretora que havia nos vendido a casa foi tão boa que desde então a indiquei a outras três pessoas, as quais ela também ajudou. Esse livro não se focará em indicações por si só –

elas são tão importantes que eu deveria dedicar um capítulo inteiro a

elas –

mas quero enfatizar que você deveria ter um objetivo estratégico específico para receber indicações. E você pode até aumentar o potencial dessas indicações oferecendo incentivos aos seus consumidores atuais quando eles lhe indicarem para outros.

Conclusão

A estratégia dos 100 Mais Almejados dobrou as vendas de muitos clientes e poderá funcionar para você. Você apenas precisa ter a obstinada disciplina e determinação para criar um excelente programa dos 100 Mais Almejados segui-lo à risca.

1 Business to Business: comércio eletrônico associada operações de compra e venda de informações, produtos e serviços pela Internet ou utilizando redes privadas prtihados entre parceiros de negócios (fonte: wikipédia).

2 A Canção de Emily

3 Business to Consumer: relação comercial entre empresa e consumidor,

como portais de venda via internet.



Os Sete Elementos Essenciais de Marketing Turbine Cada Aspecto de Seus Esforços Fundamentais de

Marketing

Antes que você possa obter uma Máquina Definitiva de Vendas , cada aspecto de seu negócio deve funcionar com uma precisão afiada, e isso inclui seu marketing. Considere isso como se fosse uma curva de aprendizado de \$50 milhões ensinando-lhe não só sobre as necessidades absolutas do marketing mas também como usá-las como parte dessa máquina. Se você criar aquele roteiro de estádio ou argumento principal como foi detalhado no Capítulo Quatro, todas suas armas de marketing funcionarão mais eficazmente e como um

pelotão formado. Aqui está o que chamo de *Os Sete Elementos Essenciais do Marketing*. Toda empresa que quiser ser o número um em indústria ou profissão deverá realizá-los estrategicamente: 1. Propaganda

2. Mala direta

3. Literatura Corporativa: panfletos e folhetos promocionais 4. Relações públicas

5. Contatos pessoais: vendedores e atendimento ao consumidor 6. Educação/formação/informar do mercado: feiras empresariais, apresentações interativas e marketing informativo (como descrito no Capítulo Quatro)

7. Internet: páginas de Internet, esforços de e-mail e marketing de afiliados.

A maioria das grandes empresas já realiza todos esses itens, mas muitas vezes a frequência com a qual as realizam pode ser radicalmente melhorada.

Em empresas pequenas, talvez não seja possível implementar todos os itens, por isso seria necessário escolher a dedo quais ferramentas fornecerão o maior impacto pelo menor custo. Esse capítulo primeiro lhe mostrará como otimizar cada uma dessas ferramentas separadamente e a seguir como

coordená-las juntas para funcionarem como um pelotão formado.

Normalmente noto que as empresas que já usam todas as sete armas de marketing, tratam cada uma delas como uma pequena ilha. Isso acontece especialmente em empresas grandes, onde muitas vezes não há uma sinergia entre os comerciais, os panfletos, o tema das suas feiras empresariais, os esforços de mala direta, a atividade de RP, o trabalho da equipe de vendas e os esforços na Internet. Você pode até *achar* que existe uma sinergia ou, no mínimo, um “look” uniforme para todo seu marketing, mas esse capítulo lhe mostrará como aumentar seu potencial ainda mais.

Muitas vezes o pessoal de RP monta um lindo álbum de fotos com todos os comunicados de imprensa que apareceram em vários jornais e revistas.

Quando o pessoal de RP orgulhosamente me mostra exemplos de seus feitos, normalmente respondo: “Minha nossa. Esse é um ótimo artigo.

Mostra os muitos benefícios de fazer negócios com sua empresa. Os vendedores alguma vez já usaram isso como uma ferramenta de vendas?” Pela expressão nos rostos de quase todos os integrantes de RP a quem eu digo isso, posso intuir que os vendedores nunca viram esse material e que receberão esse artigo minutos depois de eu deixar a reunião.

Além disso, esses mesmos artigos podem ser poderosos ao serem usados como uma mala direta ou em feiras empresarias, mas talvez ninguém esteja coordenando esses esforços. Outro exemplo dessa falta de coordenação surge quando o departamento de marketing cria um panfleto sem perguntar para os vendedores que dicas de vendas tornariam o panfleto em uma peça de comunicação mais eficaz. Resumindo, essas armas de marketing não estão trabalhando juntas como um ataque altamente estratégico e organizado. Mas quando o fazem, funcionam mais eficazmente como uma parte integrante dessa máquina. Eu chamo isso de *marketing unificado*. Isso envolve uma coordenação de todas suas armas de marketing funcionando juntas em vez de mensagens variadas e conflitantes vindo de cada arma isolada. Com o marketing unificado, você desenvolve mensagens, o “look”, temas e slogans consistentes que permeiam todos os aspectos de seus esforços de marketing.

Além disso, seu roteiro principal ou seu roteiro de estúdio providenciarão dados que farão suas armas de marketing ir mais longe. No caso da empresa de limpeza de carpetes, o dono colocou todos os dados do EPA em seu panfleto, comerciais de rádio, comerciais de TV e em cada conversa. Os dados de marketing (já que são mais motivacionais que os dados de produto)

agora dominam todas essas armas de marketing. À medida que nos potencializamos cada um dos Sete Elementos Essenciais de Marketing, continue pensando sobre como você poderia usar os dados e conceitos de mercado de seu argumento principal ou roteiro de estúdio.

Arma de Marketing 1: Propaganda

Se você pode disponibilizar o orçamento para a propaganda, ela tem o alcance mais amplo e cria a maior percepção top-of-mind. Quando trabalhei para o Charlie Munger, conduzi um estudo de quatro anos sobre quais tipos de propaganda recebiam a maior resposta. Volta e meia percebíamos que um comercial atraía 10 vezes mais respostas que outros comerciais de produtos similares na mesma revista. Invariavelmente, todos os melhores comerciais seguiam uma fórmula específica. Usando esse insight, comecei a criar comerciais que

ajudavam nossos clientes a atrair uma quantidade muito maior de respostas. Ao longo dos anos, criei mais de 500 campanhas de propaganda e, devido à curva de aprendizado de seu estudo, mantive um ranking bastante consistente dentre os anúncios de revistas que atraíam o maior número de respostas.

Há quatro regras para a criação de propaganda que gera um alto nível de respostas:

Regra 1: Deve ser Diferenciado

A primeira coisa mais importante sobre seu comercial é se chama a atenção ou não. Os comerciais que geram o maior número de respostas atraem o olhar e prendem sua atenção. Deve haver algo no anúncio que seja diferenciado e realmente chamativo. Lembro-me de um anúncio na revista de uma linha aérea que mostrava um rapaz olhando pela lente da sua câmera e atrás dele havia dois velociraptors prontos para atacar. Aquilo me deixou paralisado.

Outro anúncio que ficou gravado em minha mente foi para uma firma de design gráfico. Era uma foto de um bando de zebras e uma delas tinha listras de todas as cores, como um rolinho das balas coloridas LifeSavers – lá estava ela, contra um fundo de zebras preto e brancas. O título também era ótimo:

“Na selva corporativa, a identidade é tudo”. Inteligente, diferenciado. Mas

falaremos sobre os títulos em breve. Então, a primeira pergunta é: O que você pode fazer para chamar a atenção?

Falemos sobre a televisão por um momento. Todos sabemos que a maioria das pessoas no mínimo tira o volume da televisão na hora dos comerciais, se é que não apertem o botão de avanço rápido caso tenham TiVo ou DVR. Isso desafia os anunciantes de televisão a serem criativos, a desenvolver comerciais que paralise o espectador. Eles precisam de anúncios que sejam tão intrigantes que você será tentado a ligar o som para ouvir a fala que acompanha as bizarras imagens na tela. Ou anúncios que, enquanto estão no avanço rápido, fazem você pausar e fazer um retrocesso rápido para ver o que os anúncios dizem.

Na época em que eu escrevia esse livro, havia uma campanha da Gap que destaca a Audrey Hepburn usando calças skinny pretas e dançando ao som do AC/DC de cenas de seu filme *Cinderela em Paris* ao fundo. Esse anúncio é chamativo. Os anúncios da Victoria's Secret também são chamativos, com mulheres voluptuosas em poses

provocativas, enfatizando o romance ou o sex appeal da imagem que a loja tenta criar. No entanto, não existem tantos anúncios de televisão que nos façam parar e assistir, ou pelo menos que nos deixem curiosos sobre o conteúdo que acompanha as imagens que estão no avanço rápido. Toda empresa que usa a televisão deve parar e fazer-se essas difíceis perguntas: Como podemos ser diferenciados? O que podemos fazer para ser chamativos e deixar as pessoas paralisadas?

Regra 2: Capture a Atenção com um Título Berrante

Voltemos aos impressos. Os anúncios mais eficazes têm uma mensagem que segue essa importante regra: “Diga-me o que você quer me dizer em 3,2

segundos”. A mensagem deveria dar um benefício e focar-se no cliente potencial usando “você” ou “seu” em vez de focar-se no anunciante usando a palavra “nós”. Deveria comunicar sua mensagem de forma imediata e influenciar o leitor a querer continuar lendo para adquirir mais informações.

Fico surpreso quando vejo empresas gastarem \$100 mil para aparecer em uma revista nacional e o leitor ainda precise decifrar o que o anúncio está vendendo.

Eu já tive clientes que investiram mais de um milhão de dólares em anúncios no Forbes, Fortune, e em outras revistas de negócios proeminentes.

Por exemplo, havia um anúncio com uma foto de um executivo pensando

sobre algo e a mensagem era vaga, algo como “Pensamentos São Coisas”. Do que se trata esse anúncio? Não se pode ter a menor ideia. O pior é que o corpo do anúncio não ajudava a esclarecer nada. Essa empresa oferecia sistemas de tecnologia avançadas, mas era preciso muito esforço para conseguir entender isso só de ler o anúncio. Mas e se o título fosse: “Seu futuro está em perigo ao menos que você leia essa importante observação?”

Até isso é um pouco vago, mas está na direção certa. Mas ainda mais objetivo, o título deveria ser específico: “A Internet está reformulando nosso mundo e você estará em problemas se estiver atrás da curva de aprendizado em vez de estar a frente dela”. Agora, joguemos um “benefício” a receita e vejamos como o anúncio tornar-se-á ainda mais atraente: “A Internet está criando os líderes de amanhã, os quais estarão capacitados com as melhores maneiras jamais vistas de

capturar e interagir com clientes”. O benefício é “as melhores maneiras jamais vistas de capturar e interagir com clientes”.

Ou aqui está algo até mais forte: “Você gostaria de capturar três vezes mais clientes e retê-los com tanta segurança de forma que ninguém conseguisse tirá-los de você?” Isso teria trazido mais leads que alguém poderia dar conta.

Em vez disso, eles torraram um milhão no que chamam de “anúncio de imagem”. Contrataram-me para ajudar seus vendedores a chamar mais clientes potenciais, mas na verdade o problema era que eles estavam desperdiçando \$1 milhão em anúncios que não diziam nada nem atraíam um único lead. Eu tentei, com muito tato, discutir sobre os anúncios com o diretor de anúncios da empresa, com a esperança de atrair milhares de leads à sofrida equipe de vendas. Quando perguntei ao diretor se ele havia obtido alguma resposta para aqueles anúncios, ele me disse que eles não foram criados com a intenção de obter respostas. Então perguntei a ele qual era sua filosofia por trás dos anúncios, e ele disse que a campanha foi criada para divulgar a marca. Mas quando perguntei se estava funcionando, ele não soube me responder.

Esse tipo de estratégia me deixa louco. Anúncios bem desenvolvidos atraem leads como água. Eles precisam ser convincentes. A propaganda é um meio de agregar poder a tudo que você faz. Eu frequentemente refiro-me a anúncios como “bombas de longo alcance” porque elas preparam o caminho até o mercado antes das tropas serem enviadas.

Tendo dito isso, algumas empresas usam anúncios apenas para manter, proteger e aumentar a abrangência de sua marca. Um comercial da Coca ou

da Pepsi, por exemplo, talvez não seja criado especificamente para obter respostas diretas. Aqui a empresa está propagando sua marca e deve prestar atenção a primeira regra de uma ótima propaganda: ser diferenciado.

Obviamente, o exemplo acima é para aqueles interessados em obter leads de seus anúncios.

Regra 3: Depois Que Seu Título Prende Sua Atenção, O Corpo

Deve Instigá-los a Continuar Lendo

Primeiro, o corpo do anúncio deve focar-se em seu cliente potencial,

não em você. O maior erro que os anunciantes cometem é focar-se em si mesmos.

Estou trabalhando com uma empresa que faz muita propaganda. Todo anúncio que eles me mandam para revisar está focado neles em vez de no cliente potencial. Sempre. E, toda vez eu chamo atenção a isso e mostro-lhes a como focar em seu cliente potencial. E, toda vez, o executivo com quem estou trabalhando diz: “Meu Deus, você estava certo. Isso realmente é mais forte”. E então, um mês depois quando está na hora de fazer um novo anúncio, ali vem ele novamente, o anúncio focado neles mesmos em vez de no cliente.

Em seguida, cada frase deveria desvendar a “história” que você quer contar e fazer o cliente potencial sentir vontade de continuar a leitura. Assim como o título, o corpo deveria ser orientado a benefícios. Não me diga o *que* é. Diga-me *porque* é tão valioso.

Regra 4: Inclua um Chamado à Ação

Uma razão para agir agora é sempre uma ótima ideia: “Ligue agora para um relatório grátis (restam apenas 100)”. “Os primeiros 100 que ligarem receberão um bônus no valor de \$XXX”. Outra descoberta que fizemos com nossos testes de propagandas impressas me surpreenderam: um cupom no canto inferior direito da página realmente aumenta o número de respostas.

Pode ser um pequeno quadrado que diz: “Sim, envie-me mais informação”, e algumas linhas abaixo onde os clientes potenciais preenchem a informação de contato. Para minha total estupefação, muitas vezes os executivos rasgavam a página da revista e a entregavam para um assistente dizendo: “Preencha isso e envie-o”. Então, os cupons aumentam as respostas em anúncios impressos.

Minha teoria é que um cupom oferece uma maneira de responder sem compromisso. Fazer um telefonema significa que você terá que interagir com

um vendedor – algo que você talvez não queira fazer naquele momento. Mas o preenchimento de cupons não exige um compromisso. Além disso, anúncios com esses cupons aumentam as vendas de forma que anúncios comuns não conseguem.

À medida que a empresa torna-se mais segura e a concorrência se acirra, você precisará ser mais e mais criativo não só para atrair novos consumidores, como também para motivar os clientes já existentes a comprarem mais. Com a eficácia da propaganda na televisão, jornal,

rádio e revista diminuindo a cada ano que se passa, quem tem um orçamento limitado talvez queira considerar métodos de menor custo pra atingir seus consumidores. Muitos desses métodos são detalhados neste livro, tal como o esforço dos 100 Mais Almejados e o marketing informativo.

Outros Insights de Propaganda

Se você tem um orçamento limitado, você pode usar um anúncio isolado em todas as suas outras atividades, o que agregará credibilidade. Certa vez compramos um anúncio isolado de página inteira na *Forbes* com a condição que eles nos dessem 100 cópias da revista de graça. E então incluímos uma carta acompanhando cada cópia para 100 clientes almejados com um Post-it marcando a página que continha nosso anúncio de página inteira. Os vendedores também receberam cópias das revistas para que pudessem abri-las na página marcada e mostrar o anúncio a clientes potenciais. Nós então usamos o mesmo anúncio em uma feira empresarial com um banner atravessado no stand que dizia, “conforme anunciado no *Forbes*”.

Estamos colocando no ar uma campanha no rádio e os spots estão trazendo um fluxo contínuo de leads. Mas, para nosso espanto, precisamos perseguir os leads para conseguir contatá-los novamente no telefone de forma a realizar o segundo passo de nosso processo. Ao comparar os anúncios semana por semana, percebi que eles não estavam compensando e eu estava pensando em tirar a campanha do ar. Nós então notamos que dar continuidade aos anúncios (na mesma estação de rádio – alcançando a mesma audiência repetidamente) estava ajudando até os clientes antigos a responderem nosso follow-up.

Então, falemos sobre o rádio. Eu tenho duas histórias. A sabedoria tradicional, de acordo com o ensinamento do guru de rádio Dan O'Day, diz que no rádio, já que você tem apenas 60 segundos, você deve tentar transmitir uma mensagem central. E na maioria das vezes, vi que isso era verdade. De fato, se você falar a um passo convencional, um spot de rádio deveria ter entre 187 e 200 palavras.

Aqui está um spot de rádio que lançamos ao ar recentemente que recebeu uma boa resposta:

Olá, meu nome é Chet Holmes. Se você é dono de algum negócio, eu gostaria de ajudá-lo a dobrar suas vendas em 12 meses. Nós dobramos as vendas de mais empresas que qualquer outra consultoria. Nós lhe ensinaremos 12 conceitos que dobrarão suas vendas em 12 meses.

Aqui está apenas um deles: Se você vende a consumidores, há uma maneira de fazer negócios apenas para os melhores bairros, reduzir seus custos de marketing e aumentar a qualidade de seus

consumidores radicalmente. Ou, se você vende a empresas, dobrar suas vendas é até mais fácil. Dobrei as vendas de uma empresa por três anos seguidos para um bilionário bem conhecido focando-me apenas em 167 clientes almejados. Enquanto você realiza suas tarefas rotineiras, precisa dedicar um esforço concentrado para conquistar seus clientes almejados. Independente do quão grandes eles sejam, ou quão pequeno você seja, pode conquistar clientes almejados se contatá-los a cada duas semanas sem falhar. Ligue para nós e lhe contaremos sobre uma página da Internet onde você poderá aprender três dos 12 conceitos gratuitamente. 212-555-1234. Para dobrar as vendas de sua empresa, ligue para 212-555-1234. Novamente, o telefone é 212-555-1234.

Esse roteiro contém 185 palavras e funciona bem. Mas lançamos outro spot que continha 387 palavras, acumulando uma quantidade enorme de benefícios a uma velocidade absurda, sem tempo nem para respirar. O

anunciante mal dava conta de falar todas aquelas palavras dentro do spot de um minuto. Isso é um fato: Enquanto uma pessoa comum pronuncia apenas 125 palavras por minuto, o cérebro consegue processar informação em uma média de 400 a 500 palavras ouvidas por minuto⁶. Esse spot de 387 palavras provou isso. Durou por um intenso minuto e incluía muitas indicações, assim como uma lista de 20 benefícios do serviço anunciado. Funcionou muito bem

mas devo admitir que nunca fui capaz de duplicar esse nível de sucesso desde então. A maioria dos comerciais que nós criamos agora contém menos de 200

palavras.

Para alguns, é crucial ater-se a esses formatos já testados e comprovados para se exporem. As empresas de cinema são um bom exemplo. A televisão é definitivamente o melhor meio de propaganda para o setor do entretenimento já que pode-se contar uma história em detalhes em um período curto de tempo, juntando uma comunicação visual e auditiva. As pessoas gostam de comerciais de filmes porque são como um minifilme gratuito encaixado na programação que está sendo assistida. Tendo dito isso, sempre me admiro quando um estúdio gasta uma fortuna para fazer a propaganda de um filme que no final não diz sobre o que se trata. Nove das dez vezes que assisto a um comercial de 30 ou 60 segundos para o lançamento de algum filme, preciso perguntar à minha esposa, que normalmente está sentada ao meu lado, se ela conseguiu entender sobre o que é o filme.

Anúncios de televisão sobre filmes deveriam ser como um minifilme, contanto uma história. E quanto melhor o elemento de curiosidade da história, mais os consumidores se interessarão.

O poder de contar uma história na propaganda não é limitado a empresas de cinema. Recentemente, assisti a um inteligente comercial para vestuário que era parecido com um trailer de filme. Conte uma história que intrigue a imaginação e você terá uma chance maior de que as pessoas realmente assistam a seu comercial.

Aqui está um spot de 60 segundos para meu breve lançamento de filme, *Emily's Song*. Veja se você terá vontade de assistir ao filme depois de ler a esse spot de televisão. Tente visualizá-lo enquanto você o lê. Esse é um exemplo dos momentos nos quais a televisão é muito mais poderosa do que a propaganda impressa. Tente imaginar esses personagens, uma excelente música de fundo e um drama envolvente. (Os atores mencionados não estão ligados a esse filme neste momento e são apenas exemplos para dar mais vida ao roteiro.)

CENA: Vemos um pai (Tom Hanks) e sua filha (Dakota Fanning) sentados ao piano. Eles brilham – uma amorosa e perfeita relação entre pai e filha. O pai ensina sua linda filha a música tema (*Emily's Song*). Eles riem e cantam. (Já se passaram 12 dos 60 segundos totais deste spot.)

LOCUTOR: A Emily Evers tinha a infância perfeita, envolta em amor e na paixão de seu pai pela música. Mas então uma tragédia ocorreu.

CENA: O pai está sendo assaltado. Vemos a faca deslizar em seu pescoço e então o vemos caído no chão sobre uma poça de sangue.

(6 segundos)

LOCUTOR: Deixando a Emily só.

CENA: A casa agora está vazia. Um assistente social leva a Emily embora enquanto chora. (3 segundos)

LOCUTOR: A Emily vive uma vida solitária – a única lembrança de sua infância é sua música.

CENA: Entra a Emily adulta, representada pela Kirsten Dunst, cantando e tocando o piano por esmolas na Venice Beach. (6 segundos)

CENA: Três flashes rápidos da Emily sendo rejeitada por executivos da

música, mostrando que ela está em dificuldades. Mas em seguida...

(9 segundos)

LOCUTOR: A Emily Evers comove o mundo com a sua música.

CENA: A Emily Evers no palco, levando a plateia ao delírio, os fãs gritando seu nome, as câmeras clicando de todas as direções.

Podemos perceber que ela se tornou uma grande estrela. (6

segundos)

CENA: Ela está com uma amiga. Ela está chorando, uma alma torturada. Sua amiga está tentando confortá-la, mas não sabe como.

(4 segundos)

LOCUTOR: A tragédia de sua infância ainda a assombra. Mas em sua hora mais escura...

CENA: A Emily está se escondendo do paparazzi em um piano bar quando de repente ouve a melodia da música “Emily’s Song” vindo de um canto escuro. Ela vai até o piano e encontra seu pai, que está tão espantado quanto ela ao vê-la. Agora, crescida, em choque, a Emily balbucia: “Papai?” espantada ao vê-lo – vivo. (10 segundos) **CENAS:** A tela se escurece e aparecem mais flashes de momentos de estrela do rock e outros dramas, incluindo a Emily prestes a se jogar para sua morte. A última imagem é da Emily (estrela do rock) e seus fãs gritando. (4 segundos)

FINAL DO SPOT

Isso é um total de 60 segundos. Um minifilme. Adicione um pouco de boa música a tudo isso, faça um bocado de editoração de qualidade e você terá um filme com o que eu chamaria de apelo comercial. Um minifilme assim não atrairá a todos, mas mostra muito em 60 segundos e tem um bom elemento de curiosidade que faz com que quem assiste queira saber mais.

Mostramos uma história da miséria à fama juntamente com uma poderosa história de pai e filha. E se for feito corretamente, causaremos arrepios quando ela descobrir que seu pai ainda está vivo.

É claro que essa não é toda a história. Não chega nem perto. E é impossível contar toda a história em 60 segundos. Mas, em apenas 60 segundos, esse minifilme que traz à tona emoções e intriga a imaginação. É um milagre o que pode ser feito com imagens em 60 segundos.

Falemos sobre propagandas de televisão que cabem no orçamento de quase todos.

Televisão a Cabo

A televisão a cabo é uma ótima maneira de fazer propaganda para os consumidores. Tornou-se tão barato que quase todos podem fazê-lo. Em algumas áreas, pode-se anunciar apenas para um bairro em específico. Em minha área, a companhia de cabo local pode incluir seu anúncio apenas na cidade onde você tenha uma oficina de bicicletas ou uma padaria.

O poder da propaganda de televisão é incrível. Conheço um empreendedor que oferecia o simples serviço de instalar todos os componentes de entretenimento. Para uma pessoa muito ocupada, isso poder ser uma benção dos céus. Em vez de tentar descobrir como fazer seus aparelhos de DVD, DVR e CD e sua supermoderna televisão de plasma funcionarem juntos, talvez valha a pena investir \$85 por hora para que esse pessoa venha até sua casa fazer tudo isso por você. Ele também ensina como usar tudo aquilo. A empresa se chamava Serviços Domiciliares de TV, Música e DVD do Mr.Tim.

Ele anunciou em canais locais de cabo com um comercial dinâmico oferecendo seus serviços. Ele anunciava quarenta spots por semana por apenas \$200. Saiu a preço de banana já que os comerciais apenas

eram

incluídos em 20 mil casas. Mas essas eram as 20 mil casas em um bairro de alta renda, então era perfeito para ele. Seus anúncios apareciam em reprises de *Friends*, ao lado de comerciais de marcas nacionais como a Coca e a Paramount.

Como eu já disse, a chave para criar um ótimo comercial de televisão a cabo é fazê-lo o mais visual possível. Lembre-se de colocar o número de telefone na tela assim como no roteiro do interlocutor. Você pode até inserir importantes informações na tela também. O comercial do Mr. Tim mostrava um homem afogado em cabos e rodeado pelos seus aparelhos de TV, VCR e DVD. O rapaz olha para a câmera zarolho enquanto as palavras apareciam na tela: “Permita-nos desenrolar todo esses cabos *por você*”. Então isso contava a história visualmente ao mesmo tempo em que o interlocutor informava que o Mr. Tim podia fazer isso por você.

Aqui está outro spot que funcionou bem. Imagine isso: Você está assistindo a alguns comerciais, mas sua televisão está no mudo. Uma mulher estaciona ao lado de outro carro e sai de seu próprio carro com um taco de beisebol nas mãos. Em seguida ela começa a bater no carro que está ao lado do seu. Nesse instante, você se pergunta que raios está acontecendo. Então um homem com um carro idêntico passa ao lado da mulher e diz algo a ela.

Ela olha para o homem do carro idêntico – dando-se conta que arruinou o carro errado. Nesse momento o dono do carro arruinado chega e vê o que ela fez.

A logomarca aparece e é para uma oficina automotiva local. Inteligente, visual, não dependia de som. Mas depois de assistir ao spot várias vezes, precisei aumentar o volume para ouvir o que o homem do carro idêntico dizia a ela. Então o comercial funcionou em todos os níveis. Só a título de curiosidade, o homem no carro idêntico é obviamente o namorado ou marido, e ela está claramente possessa sobre algo que ele fez. Ele passa e diz sarcasticamente, “Querida, o que você está fazendo?”

Eu não precisei ouvir isso para saber do que o comercial se tratava, mas eu simplesmente precisava ouvir o que o homem dizia a ela.

Hoje, você pode contratar alguém para produzir seu comercial por muito pouco. O Mr. Tim pagou \$400 pelo seu comercial e a companhia de cabo local fez tudo por ele. Conheço muitas

companhias locais que contrataram produtores para comerciais que ficaram excelentes por menos de \$1 mil.

20%country
80% “outros”
100% pura diversão

Propaganda de Outdoor

Essa é a área final da propaganda. Obviamente, tudo que eu já falei se aplica aqui. Os outdoors devem ser extremamente diferenciados ou serão um desperdício de dinheiro. Não são práticos para resposta direta. Em uma área que passo de carro frequentemente, há um outdoor de um corretor de hipotecas. Quando liguei perguntando se ele havia recebido alguma resposta, ele disse que sim, mas não quis me dizer o quanto. Sua resposta me fez assumir que o retorno não foi tão incrível, mas ele disse que o ajudou a fechar muitos acordos e a construir sua “marca” dentre os corretores de imóveis que ele estava tentando penetrar. Então o outdoor foi útil em relação às pessoas que já haviam ouvido falar nele. Era como se eles estivessem lidando com uma celebridade já que ele havia colocado seu outdoor na rodovia da sua cidade.

A poucos metros de seu outdoor, outro corretor de hipotecas o copiou, mas colocou muita informação em seu outdoor. Ele tentou compactar um anúncio de televisão no outdoor. Um outdoor deve ter uma única mensagem e essa deve ser comunicada visualmente. Obviamente, em Nova Iorque e Los Angeles, os outdoors são usados principalmente para moda, divulgando a marca de um designer em específico. Haverá uma imagem sexy e uma palavra no outdoor.

Um de meus clientes mais recentes tem um show de variedades musicais na Carolina do Sul chamado de *The Carolina Opry*. O show tem funcionado nessa área há mais de 20 anos e é uma das maiores razões pelas quais os turistas visitam a Myrtle Beach. As pessoas que não haviam estado lá antes assumiam que era uma experiência que misturava o caipira, o sertanejo e o country mas era o contrário. Aqueles que haviam visto o show sabiam que tinha um pouco de tudo e muita paixão. Lembre-se, você tem apenas alguns segundos para comunicar uma ideia em um outdoor. Então eu criei um outdoor assim:

Isso transmitia a ideia de que o show não era country e era muito divertido.

Peguei então algumas imagens que mostravam uma produção em estilo Hollywoodiano com quarenta pessoas em meio à apresentação. Além disso, cerca de 60 % das pessoas que vão a Myrtle Beach já estiveram lá antes.

Então criei um outdoor que encorajava as pessoas a verem o show

novamente com dizeres como “Eu vou ao *The Carolina Opry* todas as vezes que visito Myrtle Beach” – uma ideia simples e direta comunicada em apenas alguns segundos.

Então, esses foram bons conselhos para vários tipos de propaganda.

Arma de Marketing 2: Mala Direta

Se você fez um bom trabalho com o marketing informativo (Capítulo Quatro), você poderá usá-lo para tornar sua mala direta muito mais poderosa.

Voltando ao exemplo da empresa de limpeza de carpetes, ela criou uma peça de mala direta que mostra uma imagem de um ácaro de pó sobreposta com as palavras, “Cinco milhões desses ácaros podem viver em seus carpetes da sala se você não realizar uma limpeza profissional”. O ácaro de pó é uma criatura muito feia. Se parece com uma criatura do filme *Aliens*, com a Sigourney Weaver. Que dados de mercado você coletou para seu roteiro de estúdio que causariam um “UAU” para sua peça de mala direta?

Uma campanha de mala direta bem-sucedida depende totalmente da regularidade e consistência de seu envio. No Capítulo Nove (“Os Detalhes Fundamentais de Como Conquistar os Melhores Consumidores”) você aprenderá, passo a passo, a como realizar uma campanha de mala direta para seus clientes almejados. Por enquanto, falemos sobre algumas regras essenciais baseadas em experiência própria sobre como fazer suas peças de mala direta sobressaltar das outras.

Primeiro, use a maior quantidade de cor possível – ou no próprio envelope ou nas palavras na parte externa do envelope.

Segundo, coloque mensagens no envelope. Você precisa motivar o cliente potencial a abrir o envelope. Então uma mensagem na parte exterior – a qual deveria seguir as regras acima para se escrever um ótimo título de anúncio – é uma boa diretriz. Faça-a voltada a benefícios e focada no cliente potencial.

Terceiro, pense sobre a maneira como você faz a triagem do seu próprio correio. Quais itens você abrirá primeiro: algo que se parece a um cartão personalizado ou a conta de telefone? Já vi muitas empresas usarem malas diretas em estilo de cartão, até convites de casamento para causar um grande efeito.

Diversos livros sobre mala direta são melhores fontes de informação,

portanto limitarei meus comentários em usar a mala direta como uma arma para atacar seus clientes almejados. Mas não se esqueça que essa arma, quando usada juntamente com outras, pode tornar-se muito mais eficaz. Tive um cliente que adicionou a mala direta para a mesma audiência para quem estava fazendo propaganda e a resposta aumentou em 35%. Todas as revistas permitem o envio de mala direta aos seus assinantes. Portanto, se você anuncia em uma revista empresarial, tente espelhar sua campanha de propaganda no esforço de mala direta e então direcioná-los à lista de assinantes dessa revista.

Arma de Marketing 3: Literatura Corporativa

Novamente, a chave para usar essas armas de marketing ao seu máximo potencial é coordená-las de forma que o look e o conteúdo de cada arma seja consistente com as outras. Com em suas peças de mala direta, seu panfleto deveria basear-se em seus esforços de marketing informativo e deveria ser uma versão em miniatura de seu roteiro de estúdio ou seu argumento principal. Isso significa que incluirá dados fascinantes que estabeleçam os critérios de compra de uma forma que seja vantajosa para você. Mostrará exatamente os mesmos gráficos que você usa em suas apresentações, anúncios e peças de mala direta para enfatizar a coesão de seus esforços de marketing.

Aqui está um cenário prático: Você faz uma apresentação do seu argumento principal. Essa é a palestra informativa que você criou com os dados do mercado para oferecer aos seus clientes potenciais. Tudo corre bem e o cliente potencial agora quer apresentar a mesma informação ao chefe ou ao conselho em uma reunião. Ele lhe pede por uma cópia de sua palestra. Se seu argumento principal for uma obra de arte, você talvez não queria dá-lo

aos clientes potenciais, muitos dos quais talvez já tenham um relacionamento com algum de seus concorrentes. Mas você pode dar a eles um panfleto que inclui os pontos mais importantes de seu argumento principal. Isso é importante, porque ao dar a eles esse panfleto, você estará entregando-lhes uma ferramenta de venda que os transformará apresentadores para seu argumento principal.

Estou trabalhando com uma empresa chamada United Multi Family

(www.umf.com), a qual vende prédios de apartamentos. Seu argumento principal é uma obra de arte composta de informações que não apenas encoraja os proprietários a venderem seus prédios, mas também dá muitas razões pelas quais deveriam colocar os prédios de apartamentos na listagem dessa empresa em vez das outras. Esse

argumento principal resulta em um fechamento de acordos de 80%. O panfleto da empresa é uma versão em miniatura do argumento principal, enfatizando os dados mais importantes do argumento principal. Portanto, quando um representante reúne-se com um proprietário de prédios de apartamentos e esse proprietário quer mostrar a informação ao cônjuge ou sócios, o representante poderá oferecer um panfleto, o qual fará o papel de um miniargumento principal. Ou, se o representante não puder apresentar o argumento principal por algum motivo, ele poderá usar aquele panfleto para apresentar um miniargumento principal naquele exato momento.

Vamos detalhar isso um pouco mais. A maioria dos panfletos é um desperdício de dinheiro. Eles são totalmente focados na empresa em vez de no consumidor. Eu os chamo peças de ego. Imaginemos que você é um proprietário de um prédio de apartamentos. Você está em uma feira empresarial para proprietários de prédios de apartamentos e em uma dos stands há dezenas de panfletos. A maioria diz algo como “Kimberly e Wayne: Porque nós somos os bons”. As únicas pessoas que levarão algum desses panfletos serão as pessoas que já conhecem essas empresas e estão interessadas em contatá-las. Mas há um panfleto que diz: “As cinco mais perigosas tendências para os proprietários de prédios de apartamentos e como otimizar seu ativos de prédios de apartamentos”. Quem quer saber sobre isso?

Qualquer proprietário de prédios de apartamentos que esteja nesta feira empresarial irá querer pegar um desses panfletos. Qual panfleto você teria interesse em ler?

Quando feito de forma apropriada, os panfletos são uma estupenda



ferramenta de vendas. Peças promocionais também se encaixam nesta categoria de literatura corporativa. Temos mais de uma dúzia de excelentes relatórios que usamos como ferramentas de marketing. Quando as pessoas assinam nossa lista de e-mail, elas começam a receber esses relatórios de duas a três vezes por semana. Os relatórios oferecem excelentes informações, e no final do relatório há uma sutil menção do serviço que queremos oferecer.

Dirá algo como: “Para aprender ainda mais sobre como aumentar suas vendas, vá a página da Internet www.howtodoubleales.com” . Sutil, mas muito eficaz. No momento em que escrevo esse livro, ao receber esse e-mail, 30% deles clica naquele link no final do artigo. É um método extraordinário de movimentar as vendas.

Quando eu vendia propagandas, nós tínhamos uma série de excelentes peças promocionais, cada uma delas explicando uma dica de vendas. Elas eram usadas para nossas campanhas regularmente, mas os vendedores também as usavam em casos individuais para objeções específicas que recebiam de clientes potenciais. Por exemplo, se alguém quisesse comprar apenas um anúncio, nós tínhamos uma peça promocional que argumentava porque você deveria anunciar com frequência. Se alguém quisesse comprar um anúncio em preto e branco, tínhamos uma peça promocional que oferecia excelentes dados em porque a opção em cores era muito melhor.

Exercício

Escreva de cinco a dez razões principais pelas quais um cliente potencial deveria comprar seu produto em vez do produto de um concorrente ou porque você gostaria que seus clientes potenciais se aprofundassem e/ou se envolvessem mais do que o fariam inicialmente. Então crie uma série de peças promocionais de uma página que tratem de cada caso. Novamente, certifique-se que cada peça é focada neles, e não em você, e diga a eles o porquê, não como. Use cores. Se você puder, use gráficos para cada peça promocional. Mas se isso não for prático, você pode fazer uma peça promocional com um título de fonte grande. Veja abaixo um exemplo de um anúncio que usamos quando outra empresa quis

promover uma teleconferência em massa contando com minha presença como treinador.

QUATRO MANEIRAS DE DOBRAR SEUS NEGÓCIOS

EM APENAS 12 MESES

Participe comigo de uma teleconferência em massa com o famoso especialista de crescimento de negócios, Chet Holmes, para aprender a como dobrar suas vendas em 12 meses. Sim, esse homem realmente ensina quatro conceitos diferentes que dobrarão suas vendas – CADA UM desses conceitos pode dobrar suas vendas em 12 meses. Isso será uma experiência comparável a uma viagem de espaçonave, e tudo será transmitido em cerca de 70

minutos, sem deslocamentos necessários – participe pelo telefone.

O Palestrante: O Chet Holmes é o único treinador no mundo que tem vendido pessoalmente seus serviços a mais de sessenta das empresas Fortune 500. Sua carteira de clientes inclui Estée Lauder, Warner Bros., American Express e Citibank. Ele tem 65 produtos de treinamento a venda em vinte e três países.

A revista *Success* diz: “O Chet Holmes quebra os recordes de venda onde quer que ele vá”. Para assistir a uma introdução de dois minutos do Chet, via a página da Internet www.chetholmes.com.

Aqui está uma apresentação inicial de nossa telepalestra NESTA próxima quinta-feira:

1. O Chet ensinará a como focar-se como um raio laser no que ele chama de os “melhores compradores”, reduzir os custos de marketing e radicalmente aumentar o tamanho de suas vendas.

2. O que você acharia de juntar todos seus melhores consumidores possíveis em uma sala, de uma só vez, e ter a oportunidade de fazer uma apresentação para todos eles juntos? Aprenda a mágica de um conceito que o Chet chama de “o roteiro de estádio”.

3. A estratégia de crescimento de superestrelas: O Chet ensina a como qualquer um, não importa o quão pequeno, pode contratar um

batalhão de vendedores comissionados para fazer seu negócio crescer de forma radical.

4. De zero a \$100 milhões: o Chet ensinará as características que VOCÊ precisa para fazer sua empresa crescer a \$100 milhões.

Mesmo que seu objetivo não seja chegar a \$100 milhões, você

aprenderá estratégias que mudarão tudo. A maioria das empresas estagna ao chegar a um certo nível de vendas. O material do Chet faz você decolar e crescer mais que erva daninha.

Portanto, venha assistir comigo ao famoso especialista de crescimento de negócios, Chet Holmes, na terça-feira, dia 10 de outubro, pontualmente às 11h (Horário da Costa Leste) e tenha uma das melhores experiências de sua vida em pouco mais de uma hora. Há apenas mil vagas. Da última vez que oferecemos uma palestra como essa, havia mais de mil pessoas que não conseguiram participar da teleconferência, então é melhor inscrever-se agora para reservar seu lugar: (link da página da Internet aqui).

Essa peça tem um bom título, um corpo “motivado por curiosidade”, muitos teasers e informação suficiente para instigar o leitor a querer mais. E

ela é focada em minha pessoa porque, neste caso, eu sou o treinador “famoso”, mas o conteúdo é voltado mais que nada no cliente potencial, fazendo muitas promessas.

Você deveria ter por volta de uma dúzia de peças como essa com um bom título focado nos benefícios para seus clientes potenciais e um chamado à ação.

Arma de Marketing 4: Relações Públicas

O que são as relações públicas? Você realiza ações de RP quando organiza eventos chamativos como feiras de feiras empresariais e benefícios para seus clientes. O RP também inclui comunicados de imprensa, a consolidação de relacionamentos com a imprensa, a publicação de artigos escritos por você ou sobre você e a afiliação com forças potentes para ajudá-lo, tais como



associações e grupos de comunidade. A maioria das empresas não tem um esforço de relações públicas coesivo e eficaz; mas isso pode fazer milagres para construir sua fama mesmo se você for uma empresa muito pequena. Isso é especialmente verdade hoje em dia com a proeminência da Internet.

Como já mencionei, temos mais de uma dúzia de relatórios que usamos como peças promocionais para nossa lista de e-mail. Também

usamos esses relatórios como artigos e solicitamos que nossa agência de RP os publique em todos os lugares. Todos os meses, um artigo escrito por mim aparecerá em mais de 100 revistas online. Todo mês. Se você pesquisar meu nome no Google, encontrará artigos em milhares de lugares na Internet. No momento que escrevo esse livro, 56 mil páginas da Internet contêm artigos escritos mim ou sobre mim. Quais são os lugares nos quais um artigo sobre você poderia aparecer?

Exercício

Escreva várias ideias sobre artigos que poderiam ser publicados em revistas, publicações empresariais ou revistas online. Esses mesmos artigos podem tornar-se relatórios gratuitos para serem usados em marketing para clientes potenciais. Isso é como você pode vencer a concorrência com a sua mente, não com o seu bolso.

Um ótimo argumento principal facilitará tudo. No momento, estou trabalhando com duas mulheres fazendeiras que criaram uma maneira de colocar imagens em frutas. Sim, é isso mesmo, a maçã que você dá aos seus filhos pode ter a figura do Sponge Bob nela.

Aqui, o argumento principal é sobre a saúde dos americanos e sobre como comer mais frutas aumenta sua expectativa de vida.

Aqui está um de seus comunicados de imprensa. Note que está cheio de informações interessantes – uma das chaves para que seu comunicado de imprensa seja publicado.

COMUNIDADE DE IMPRENSA: A OBESIDADE EM

CRIANÇAS AMERICANAS CRESCE EM QUATRO

VEZES; AS EMPRESAS DE FAST-FOOD SÃO AS

CULPADAS?

Um estudo realizado entre 1963 e 1970 mostra que a obesidade entre crianças de seis a onze anos de idade era em torno de 4% da população infantil. Um estudo similar realizado entre 1999 e 2002 mostra que a obesidade chegou a um vertiginoso 16%.

Muita tendência tem contribuído para esses fatores. Entre eles está o fato que grandes corporações tem se tornado muito agressivas em seu marketing para crianças. E com bons motivos. Em 1960, as crianças influenciavam aproximadamente \$5 bilhões dos gastos. Hoje, esse número chegou a \$500

bilhões – um aumento substancial.

O número de produtos que os Estados Unidos corporativo oferece diretamente as crianças foi de 52 produtos em 1994 a mais de 500 produtos hoje. Um estudo de crianças em idade de ensino fundamental mostrou que 96

% delas eram capazes de reconhecer o Ronald McDonald. A única outra figura com esse nível de reconhecimento era o Papai Noel. O símbolo dos arcos dourados são mais reconhecidos que a cruz Cristã.

A solução de uma empresa: Duas mulheres de Burlington, Washington, que dirigiam uma pequena fazenda chamada a AMF Farms fizeram um lobby e receberam um subsídio do Departamento da Agricultura dos Estados Unidos para testar se imagens em frutas podem induzir as crianças a comerem mais frutas.

A AMF Farms começou oferecendo miniabóboras pintadas com figuras de personagens de desenhos animados. Esses produtos alcançaram uma distribuição nacional em cadeias como o Wal-Mart, Kroger, Safeway e Albertson's. Uma vez que elas aperfeiçoaram a arte de produção em massa de abóboras pintadas, elas deram o próximo passo, o qual consistia em gravar imagens comestíveis em frutas.

A AMF Farms pode pintar praticamente qualquer imagem nas frutas, especialmente em maçãs e peras. A Michelle Younquist da AMF Farms comenta: “Imagine como será muito maior a probabilidade de seu filho comer uma maçã se ela tiver a Dora A Exploradora ou o Bob Esponja nela”.

A AMF Farms atualmente trabalha com grandes produtores de frutas para

espalhar o uso de personagens de desenhos animados em frutas. Elas também podem gravar em alto relevo logotipos de times de esportes famosos e logomarcas corporativas de empresas que querem promover um maior consumo de frutas.

De acordo com o *Journal of Agriculture and Chemistry*, pessoas que seguem a recomendação do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos e comem cinco ou mais porções diárias de frutas e verduras são 50% menos propensas a terem câncer e 20% menos propensas a terem doenças cardíacas (os dois maiores matadores nos Estados Unidos).

“Isso é apenas algo que podemos fazer para ajudar, mas somos uma

empresa pequena”, diz a Liz Mitchell, a cofundadora da AMF Farms.

“Estamos tentando fazer a nossa parte para deixar as crianças mais saudáveis.

Se apenas isso puder fazer uma criança comer uma maçã por dia, valerá todo nosso trabalho”.

Para saber mais, vá apágina da Internet www.fruitdeco.com.

Essa é uma peça de RP eficaz porque começa com um preocupante problema digno de notícias. Todos os dias há artigos nas notícias sobre o problema de obesidade em geral, especialmente em crianças. A peça de RP

também é eficaz porque usa fontes bem conhecidas e respeitadas para obter esses dados. Tem o formato de um artigo para jornal, então não precisa de muita editoração. O artigo apresenta uma empresa fazendo algo corretamente ao oferecer uma pequena solução para motivar as crianças comerem de forma mais saudável. Como o artigo não é focado na AMF de per si, mas em uma importante questão que será de maior interesse aos editores, é muito mais provável que seja escolhida pelo chefe.

Apareça nas Manchetes

A imprensa é formada de pessoas como todas as outras, de quem você gostaria de capturar a atenção. Assim como a estratégia dos 100 Mais Almejados funciona para penetrar clientes potenciais impossíveis, ela pode ser usada com grande eficácia para penetrar até nos maiores recursos de mídia. Se os produtores da Oprah ouvem falar de você todo santo mês, cada



vez com uma ideia nova, eles irão querer saber exatamente quem você é. O

mesmo se aplica a qualquer publicação ou fonte de notícias.

Se você tem um escopo nacional, você pode atingir publicações nacionais com tal consistência que elas saberão exatamente quem você é.

Exercício

Faça uma lista de fontes de mídia almejadas para as quais você gostaria de escrever sobre sua empresa ou publicar seus artigos. Se seu mercado for local, atinja seu jornal local constantemente com ideias ou itens de interesse. Um ótimo argumento central que está cheio de dados lhe dará muito poder para comunicados de imprensa que atrairão a atenção de editores ou noticiários.

Você alguma vez já notou como a mídia de entretenimento sempre cobrem os mesmos eventos? Há diversas escolhas de entretenimento, mas apenas os mesmos 10 eventos ou filmes são cobertos. Isso é porque as pessoas que determinam o conteúdo dos shows de entretenimento e revistas têm boas relações com o pessoal de RP responsável por cobrir esses shows. Você também poderá formar relacionamentos com as pessoas importantes da mídia que cobrem sua indústria.

De fato, de acordo com o *Guerrilla Marketing*, 70% de tudo que é publicado como notícia é na verdade “notícias escolhidas”, ou notícias que vem diretamente de comunicados de imprensa e iniciativas de RP. A maioria das fontes de mídia são abarrotadas por comunicados de imprensa. Um editor afiado poderá ver uma história em algum desses comunicados de imprensa e enviar um repórter para obter mais informações.

Todo comunicado de imprensa que você enviar deve ser seguido por um telefonema. É assim que se constróem relacionamentos. Aqui é o que você deveria dizer: “Você recebeu o comunicado de imprensa sobre a espantosa quantidade de poluentes nas casas? Será que há algo que poderíamos fazer para ajudar com essa história?” Muitas vezes, nesse momento solicitarão que você envie seu comunicado de imprensa novamente. Ou você será rejeitado, mas no mês seguinte, quando você ligar sobre os cinco milhões de ácaros de

pó presentes na sala de estar de todos, o editor começará a lembrar: Você é aquela pessoa que entende sobre poluição do ar em ambientes fechados. Se aparecer alguma história sobre algo parecido, adivinha para quem ligarão?

Além disso, os editores são como todo mundo. Eles respeitam quem liga continuamente para eles com ideias para histórias.

Já falei sobre o American Art Resources (AAR), que vende arte para hospitais. Se eles tentassem chamar a atenção da imprensa com peças como

“Porque o AAR é ótimo” ou “O AAR conquista outro grande hospital como seu cliente”, o quão eficaz você acha que eles seriam? Essas são peças de ego, são de pouco interesse a qualquer um com a exceção do próprio. Mas em vez disso, eles usam dados de seu argumento principal para os comunicados de imprensa, e por isso receberam uma notável cobertura em revistas nacionais e em muitos dos jornais empresariais que cobrem sua indústria.

Seu argumento principal explica dados sobre os hospitais e suas dificuldades – tudo desde ações judiciais, a lesões causadas em hospitais, a carência de funcionários à redução de lucros. Eles citam os dados dessa forma: 2 mil dos 5 mil hospitais operaram no vermelho (*AHA News*); os hospitais acidentalmente matam mais de 200 mil pessoas por ano (*Journal of American Medicine*). Seu argumento principal contém uma quantidade substancial de dados muito desconcertantes que serve como informações bastante interessantes para os editores de revistas e jornais. Seu esforço de RP

tem sido magnífico.

Mas não se engane: O RP não se trata apenas de comunicados de imprensa.

E dar uma palestra em um evento da indústria? A você provavelmente não será oferecido uma oportunidade para fazer uma palestra apenas para falar sobre seu produto ou serviço. Mas, certamente, se você tiver um argumento principal poderoso, é muito provável que a você seja oferecido essa oportunidade. O argumento principal do continha informações tão interessantes que terminaram por serem os palestrantes em destaque de uma grande conferência com seus 100 Clientes Mais Almejados todos presentes.

Pode-se dizer que dominaram a arte de RP com essa ação. Em uma das apresentações, havia 300 participantes que solicitavam mais informações deles.

Dando continuidade ao tema apresentado, também criaram um panfleto que espelhavam os dados de seu argumento principal. Também mostrava bonitas obras de arte que eram do interesse de hospitais. Essa companhia



executou seu plano e assim chegou ao cume de seu potencial, mostrando uma obstinada disciplina e determinação de forma a transformar sua visão em realidade.

Exercício

Dê uma olhada em seu argumento principal e faça uma lista dos dados que seriam de grande interesse aos leitores de suas publicações almejadas.

É até mais fácil se você estiver em um mercado vertical específico.

Digamos que você faça negócios com dentistas, quiropráticos ou até fabricantes. Todo mercado tem suas publicações de setor que se focam exclusivamente nesse mercado. A maioria dos setores apenas tem algumas dessas publicações, então você pode até mesmo conhecê-los pessoalmente se contatá-los todos os meses.

Um artigo, se for adequadamente escrito, poderá ser usado por anos. Eu publiquei um artigo na revista *Success* que dizia: “O mestre de caratê Chet Holmes quebra os recordes de vendas onde quer que ele vá”. Havia uma foto minha executando um chute de caratê em cima da mesa de meu escritório com vista para o Bay Bridge em São Francisco. Sim, eu gostaria que esse artigo houvesse oferecido informações mais substanciais, mas eu o usei mil vezes em outras atividades de mídia. Se você der uma olhada na minha página da Internet, verá que esse artigo fica permanentemente posicionado em um local de destaque. Também o usei como mala direta para meus clientes almejados. Foi um ótimo bônus para a minha carreira – mas só porque eu o usei apropriadamente em meus esforços de marketing.

Exercício

Liste todas as maneiras que você poderia usar algum artigo que já foi ou será escrito sobre ou por você. Aqui estão algumas ideias:

1. Use-o como uma peça promocional.
2. Entregue uma cópia a cada vendedor para mostrá-lo a clientes potenciais.
3. Use-o como uma peça de mala direta.
4. Inclua-o em seu panfleto ou argumento principais.
5. Use-o ou cite-o em seus anúncios.

A página da Internet Newswire de RP (www.prnewswire.com) é uma incrível ferramenta para ajudá-lo na escrita de comunicados de imprensa. É

enviado a todos os recursos de mídia no planeta por centenas, não milhares, de dólares. Eu o usei duas vezes e acabei aparecendo no *The Wall Street Journal* em ambas ocasiões. O pessoal de mídia lhe ajuda a escrever o comunicado de imprensa porque eles sabem o que chamará atenção. Outro segredo para escrever um eficaz comunicado de imprensa é mencionar uma empresa Fortune 500 em sua peça. Você precisa ser muito cuidadoso em relação a responsabilidade legal aqui – que é de sua responsabilidade – mas se você tem uma razão legítima para mencioná-los, isso lhe ajudará a fazer com que seu artigo seja notado pela mídia.

Arma de Marketing 5: Contatos Pessoais

Seu cliente potencial pode ver seus anúncios, ler sua mala direta ou seu artigo, mas quando ele está falando com você ao telefone, essa é a forma mais potente de marketing. Nenhum de seus esforços de marketing exercerão tanto impacto em seu cliente como um contato pessoal com seus vendedores ou representantes de atendimento ao consumidor. Já que os contatos pessoais são uma arma de marketing tão poderosa, dedicamos vários capítulos exclusivamente a isso e incluímos mais dicas para ajudá-lo a melhorar essa área em seu negócio ao longo do livro. Mas, por enquanto, mudemos para o assunto de...

Arma de Marketing 6: Feiras Empresariais e Educação do

Mercado

Se organizada corretamente, uma feira empresarial pode levá-lo da obscuridade ao topo do mercado em um único evento. As feiras empresariais oferecem uma magnífica oportunidade para destacar-se dos outros e ser notado. Se feito de maneira não adequada, as feiras empresariais podem ser um desperdício de dinheiro. Você não acreditaria se eu lhe contasse quantas pessoas vem me dizer de alguma feira empresarial da qual participaram que não valeu a pena. E então elas aprendem o que você está prestes e aprender e isso muda todo o cenário.

Há apenas três regras para ter uma ótima feira empresarial, mas há 100

maneiras de capitalizar essas regras. Em ordem de importância, aqui

estão elas:

1. Seja notado.
2. Atraia movimento.
3. Capture leads.

Agora vamos ao fundo!

Regra 1: Seja Notado!

O que você poderia fazer para realmente destacar-se em meio a uma multidão? Nada, incluindo ótimos produtos e excelentes vendas, importará se você não for notado. A maioria das feiras empresariais são entediantes –

stands um ao lado do outro anunciando seus produtos e serviços. O que você precisa fazer é ser um stand divertido – o lugar que pareça ser o mais interessante e animado que qualquer outro stand.

Com minha ajuda, um de meus clientes escolheu o tema Havaiano. O

peçoal vestiu-se com camisas floridas iguais para chamar a atenção. Além disso, pense sobre os clientes potenciais que estão na feira empresarial. Se você participar de uma feira empresarial com uma demonstração de força –

outra recomendação minha – e você tem de 5 a 10 funcionários no show com camisas floridas, todos começarão a notar você. As pessoas até comentarão

entre si: “O que é que há com aquelas pessoas das camisas floridas?”

Regra 2: Atraia Movimento

Vamos entrar ainda mais a fundo na estratégia. Então, número um, já temos as camisas floridas. Número dois, temos um fundo de uma praia Havaiana por trás do stand com letras gigantes dizendo: “Ganhe uma viagem para o Havaí”. Número três, estamos servindo drinks tropicais o dia inteiro.

Agora estamos atraindo a atenção, mas vamos além disso. Queremos “atrair movimento”. A viagem gratuita ao Havaí e os drinks tropicais são criados com o intuito de atrair movimento.

Regra 3: Capture Leads

Agora que as pessoas já se direcionaram ao stand, elas precisarão lhe dar um cartão de visitas para concorrer ao sorteio. Também precisarão preencher um curto e rápido questionário com algumas perguntas de classificação. E

aqui vai uma dica de como obter os dados desse pessoal. Se você perguntar:

“Qual é o tamanho de sua empresa?” Eles mentirão ou deixarão o campo em branco. Mas se você colocar a mesma pergunta em formato de múltipla escolha, poderá obter mais informações. Por exemplo, seu formulário poderia ser assim:

Tamanho da empresa (marque uma escolha):

- ☐ Até \$1 milhão
- ☐ Entre \$1 milhão e \$5 milhões
- ☐ Entre \$5 milhões e \$10 milhões
- ☐ Mais de \$10 milhões

Se você vende para muitas empresas pequenas, você poderia começar suas escolhas com

- ☐ Até \$100 mil

Ou, você pode perguntar,

Quantos rebimbocas da parafuseta você compra anualmente?

- ☐ Até 5
- ☐ Entre 6 e 10
- ☐ Entre 11 e 15

Faça duas ou três perguntas, todas com categorias de escolhas para que eles possam marcar apenas a opção que se aplica a eles. Então agora, você não está apenas capturando leads, mas também essa coletando suficiente informação sobre eles para priorizar seu follow-up. E naturalmente, enquanto você lhes serve drinks e os encoraja e inscrever-se, você inicia uma conversa e procura pelas pérolas – os clientes que representam grandes oportunidades para seu negócio.

Para atrair ainda mais atenção em uma feira empresarial, outro cliente

meu contratou uma modelo muito atraente para servir os drinks em uma bandeja e enviar as pessoas em direção ao stand para concorrer à viagem grátis ao Havaí. Toda cidade grande tem agências de modelos que lhe permite escolher na Internet uma modelo para trabalhar no seu stand na feira empresarial.

Você pode contratar uma ou duas modelos atraentes por aproximadamente \$300 por dia cada – um pequeno preço se a pagar para atrair o movimento.

Além disso, para ir ainda mais fundo, você pode organizar uma festa em estilo lual em alguma discoteca bem conhecida. E então sua modelo pode dizer às pessoas: “Olá, teremos um lual hoje à noite que será muito divertido.

É só para convidados, então não esqueça de pegar seu convite no stand número 2372 – logo ali”.

Uma das melhores coisas que você pode fazer em uma feira empresarial é organizar uma festa. Mas, pelo amor de Deus, se você fizer isso, certifique-se que você o faça corretamente! Em uma fábrica onde trabalhei, nos tornamos famosos pelas nossas fessas. Todos os stands participantes comentavam sobre nossas fessas, e nossos clientes procuravam meu pessoal de vendas para conseguir os concorridos convites.

O segredo de organizar uma ótima festa é fazê-lo em uma discoteca que esteja na moda. Aqui é o que você pode fazer com muito pouco dinheiro: uma semana ou duas antes da feira empresarial, ligue para as discotecas mais famosas da cidade onde a feira será realizada. Ligue para seu hotel e peça ao

conciERGE para dar-lhe dicas das melhores discotecas. Ligue durante o dia e contate o gerente da discoteca. Isso é o que você deveria dizer: “Estou organizando uma festa em sua cidade daqui a duas semanas e terei 200

pessoas comigo. Pagarei todas as despesas das bebidas consumidas durante a noite inteira. Estou tentando escolher uma discoteca. Você pode me dizer um pouco sobre a sua?”

Você verá que um sábio gerente irá querer que você dê a festa em sua discoteca, em vez de alguma outra. E a maioria das feiras empresariais são durante a semana, o que significaria que em uma terça-feira a discoteca estará normalmente vazia, e você a encherá com 200 participantes da feira empresarial. Itens a serem negociados: Não

haverá custo de entrada para seus convidados. Nunca vi uma discoteca que não retirasse o custo de entrada com prazer por uma boa causa. Então isso lhe economizará muito já que a entrada é \$20 por pessoa em algumas discotecas. Outro item que você precisa certificar-se de que o gerente concordará: Seus convidados não esperarão na fila. Eles entrarão assim que chegarem à porta. Isso faz com que se sintam como as estrelas famosas que não precisam esperar em longas filas para entrar em algum lugar de alto nível.

Em seguida, é preciso imprimir cupons de bebidas que seu pessoal de vendas (e suas modelos) distribuirão. Isso tornará seus vendedores muito bem vistos. Todos receberão dois cupons dentro do convite, mas se eles quiserem beber mais, terão de vir até você. Isso também possibilitará que você controle a conta e evite que estranhos não digam ao bartender: “Trabalho para a festa XYZ. Coloque tudo na conta”. E então, no final da noite, o dono da discoteca poderá contar os cupons e você apenas pagará a conta de seus convidados. Eu normalmente negocio uma taxa fixa, por exemplo, \$6 por bebida. Algumas pessoas beberão uísque mas muitos beberão água ou refrigerante. Então, se você pré-negociar um valor baixo, sabendo a maioria das pessoas não beberão as bebidas mais caras, o gerente normalmente concordará em estabelecer um preço único para as bebidas. Faça os cálculos. Se você tiver 200 pessoas que bebem em média três bebidas, serão 600 bebidas a \$6 cada, então estamos falando de uma conta de bar de menos de \$4 mil. Não é muito a se pagar para oferecer a “melhor festa da feira empresarial”.

Aqui estão mais alguns itens a serem considerados. Normalmente uma feira empresarial terá uma noite onde os organizadores oferecerão uma festa ou evento. Não seria muito sábio tentar concorrer com esse evento. Além

disso, se você é uma empresa pequena e um dos grandes players aluga a Disneylândia, você poderá ser perdido de vista. Portanto informe-se do que mais estará acontecendo antes de escolher a noite para sua festa.

E certifique-se que seja *uma* festa de arromba. A festa da noite. Você consegue fazer isso sendo um pouquinho parcimonioso com os convites e diga a todos: “Essa será a festa mais animada dessa feira empresarial”.

A primeira vez que dei uma festa dessas foi em Toronto. Fechei exatamente o mesmo acordo mencionado acima com a discoteca no topo da Torre CN – o local para dar uma festa não poderia ser mais

perfeito. Coloquei cinco simpáticos vendedores superestrelas para andar pela feira empresarial promovendo a festa como se fosse um evento inesquecível. Contratei uma modelo incrivelmente atraente para ajudar a promovê-la, e fomos da obscuridade total ao topo da fama em uma única feira empresarial.

A regra mais importante sobre organizar uma festa em uma feira empresarial é que ela tem de ser divertida! Esse é um dos benefícios de dar uma festa em uma discoteca que já tem uma infraestrutura pronta. Você já terá incluído alguns parceiros de dança potenciais. Certifique-se de que todos estão se divertindo muito. As modelos são uma ótima ideia aqui também, e custaria apenas uns \$100 adicionais para que elas também comparecessem à festa. Quem sabe elas até iriam só por causa da diversão? Elas atrairão a atenção e encorajarão as pessoas a dançarem.

Seu papel na festa será de suma importância para o sucesso dessa como um todo. Seja muito simpático. Vá até as pessoas com coragem e cumprimente-as. Apresente-as a outras pessoas. Certifique-se que ninguém está largado em um canto, sentindo-se desconfortáveis. Seu objetivo é que no dia seguinte sua festa dê o que falar, que todos estejam comentando sobre sua festa.

Alguns outros temas que usei no passado com grande sucesso um cassino incorporado no stand, a participação de um mágico, a contratação de adivinhos e a criação de um tema da década de 1920 (Roaring Twenties). As possibilidades são infinitas, mas os temas mais eficazes se encaixam no que você vende. Isso é até mais divertido e garante que sua mensagem não será perdida no meio de todos aqueles drinks tropicais ou adivinhações.

Tive um cliente que escolheu o tema de Jornada nas Estrelas. Todos nós nos fantasiávamos de uniformes de boa qualidade de Jornada nas Estrelas, completos com o dispositivo no peito que emitia um bip quando você dizia:

“Leve-me para cima, Scotty”. Foi um grande sucesso. O CEO vestia o uniforme como o Almirante então ele era especialmente reconhecido. A empresa estava tentando estabelecer que estava no futuro naquela indústria em particular.

Outro cliente, que vendia propriedades para investimento na Inglaterra, fez uma feira empresarial onde os investidores de todos os tipos vinham informar-se sobre as várias opções de investimento. Eles

escolheram o James Bond como seu tema e o intitularam de “Permissão Para Matar”. Todos os homens estavam vestidos em smoking e as mulheres vestiam longos vestidos de festa. Distribuíram pistolas de água na feira empresarial e contrataram modelos para distribuir convites para a festa Bond dentro de um iate que foi alugado para a noite. Como foram muito restritivos nos convites, eles geraram muita animação e expectativa para a festa. Cada stand na feira empresarial obteve em média cerca de 15 leads. Eles se divertiram muito na feira empresarial e obtiveram um total de 500 leads.

Outro cliente vendia produtos para ajudar as terras de fazendas a produzirem uma safra maior por metro quadrado, reduzir a erosão, e produzir safras mais fortes e mais bem nutridas. Sugerir que a empresa fizesse um tema médico e o intitulasse de “Os Doutores da Terra”, já que, obviamente, os produtos melhoravam sua terra. Mas a equipe não queria realizá-lo! Nenhum deles, nem mesmo o CEO, queriam fantasiar-se de médicos em uma feira empresarial cheia de fazendeiros. Mas eles finalmente cederam e obtiveram grandes resultados. Quando eu estava tentando convencer ainda outro cliente a seguir esse conselho e ele também não se animou, pedi ao cliente do Dr.

Terra para escrever ao outro cliente sobre os resultados. Aqui essa a história do Dr. Terra do próprio punho do CEO:

Quando o Chet apresentou-nos essa ideia, ele disse: “Confie em mim.

Simplesmente faça-o.” Nós obedecemos. Essa feira em particular era uma que havíamos realizado todo ano, há 7 anos. Com essa abordagem obtivemos mais leads que nos 7 anos anteriores juntos!

Não nos sentimos como idiotas como pensei que aconteceria. Nós éramos a vida daquela festa. Decidimos abraçar a ideia e foi um sucesso.

Como o Chet mencionou, nós vendemos aditivos para terra. Meu vice-presidente e eu nos fantasiávamos com jalecos brancos e usamos estetoscópios em volta do pescoço. A etiqueta com meu nome dizia:

“Dr. Terra”, e a dele dizia: “Dr. Solo”. Contratamos uma massagista para dar massagens gratuitas de pescoço e costas em nosso stand, assim como uma linda e loira “enfermeira” para andar pela feira empresarial e distribuir “receitas médicas para relaxar”. As pessoas eram instruídas a apresentar a receita médica em nosso stand e assim concorrer a uma viagem relaxante ao Maui. A única que precisavam fazer era trazer a receita médica para que fosse assinada por um dos médicos.

Eles chegavam em bandos e faziam fila para receber suas massagens. Já que precisavam receber nossa assinatura para entrar no sorteio da viagem para o Maui, uma oportunidade de conversar com todos foi garantida. Enquanto eles esperavam pelas suas massagens, tivemos tempo para bastante conversação. O resultado foi que todos estavam em ótimo humor quando chegavam ao nosso stand.

Nós éramos a vida da festa.

Eles já estavam do nosso lado porque estavam divertindo-se tanto.

Nós nos focamos no divertimento, e os clientes potenciais genuinamente queriam saber tudo sobre nossa empresa e nossos produtos. Também descobrimos que, depois de uma massagem, as pessoas ficam muito mais amigáveis (e agradecidas) e não têm pressa em conversar e fazer perguntas sobre o produto. Além disso, nossa massagista conhecia o produto, então ela podia falar sobre ele enquanto dava as massagens. Eu poderia continuar a escrever página após página sobre isso e ficaria feliz em responder a qualquer pergunta mais específica que você tenha, mas aprendi que quando o Chet diz: “Confie em mim”, isso é exatamente o que você deve fazer.

Tim Alderson

Presidente

AgriGator, Inc.

www.agrigator.com

É claro que você pode participar de uma feira empresarial em suas roupas normais e calmamente falar sobre seu produto ou serviço a quem quer que por acaso se aproxime do seu stand. Mas se você realmente quer transformar seu stand em uma feira empresarial em uma máquina geradora de leads, você



precisará abraçar a causa sem reservas. O Tim seguiu as regras para uma feira empresarial bem-sucedida da forma como foram explicadas nos parágrafos acima. Realize as iniciativas extras para ser notado, atrair movimento e capturar dados sobre seu cliente potencial. Contrate pessoas extras como massagistas, um adivinho de quiromancia ou modelos para juntar-se à sua equipe e fazer do seu stand um ímã para atrair a todos na feira empresarial. A empresa do

Tim obteve mais leads que havia obtido nos sete anos anteriores.

É preciso um planejamento cuidadoso e um pouco de criatividade, mas vale cada esforço extra.

Exercício

Você pode fazer esse exercício em forma de um workshop com seu pessoal. Peça a todos para pensarem sobre temas ou ideias em torno do seu produto que poderiam servir como um excelente evento em uma feira empresarial. Você pode considerar muitas das ideias já oferecidas neste livro. Mas fique aberto a ideias novas e diferentes.

Eventos de Caridade

Os eventos de caridade são veículos de RP incríveis. Você pode estruturar sua festa de feira empresarial como um evento de caridade ou fazê-lo separadamente. Aqui estão duas razões principais pelas quais esse tipo de evento é uma ótima oportunidade para sua empresa:

1. Os eventos de caridade recebem uma enorme quantidade de publicidade pelas suas iniciativas. É muito mais fácil atrair publicidade quando é por uma boa causa do que quando você tenta atrair publicidade para sua própria empresa. A publicidade também mencionará sua empresa de maneira muito positiva.

2. Na maioria dos casos, os eventos cobrem seu custo por si só.

Apenas os lucros de um evento vão à caridade. Pergunte a restaurantes, agências de viagens e outros participantes de feiras empresariais para doar prêmios, presentes ou entretenimento de forma que o valor do evento para aqueles que compareçam vá além

de fazer doações. Um evento de caridade até lhe permite em ritmo frenético a tornar-se uma celebridade para seus 100 Mais Almejados. E você fará uma boa ação no processo.

Aqui estão algumas ideias para um evento de caridade: Você poderia organizar um festa de lançamento de um filme com um cinema local sem envolver o distribuidor. Quando trabalhei com 680 quiropráticos por um ano e meio ensinando a eles como fazer suas empresas crescerem, nós criamos um vento para beneficiar tanto a eles quanto a uma caridade local de sua escolha.

Liguei para o presidente da Sony Pictures Distribution e disse a ele: “Tenho 680 médicos espalhados pelo país inteiro que estão dispostos a promover seu filme. Você está interessado?” Ele estava e nós organizamos fessas de lançamento em mais de 200 das cidades onde esses quiropráticos estavam localizados.

Um quiroprático que vivia em Dallas procurou o time de futebol americano Dallas Cowboys e lhes contou que estava fazendo um evento de caridade – uma festa de lançamento de um filme de Hollywood bem ali em Dallas. Eles disseram: “Ótimo. Enviaremos nossas animadoras de torcida para lá”. O filme foi *No Ritmo da Dança* e o quiroprático pediu às animadoras de torcida para dançarem no estacionamento de graça. Você acha que conseguiria fazer com que

seus 100 Mais Almejados comparecessem a um evento como esse? Esse quiroprático conseguiu, e os clientes almejados até pagaram para ir ao evento.

Aqui está outro conceito relacionado ao conceito dos 100 Mais Almejados: Eu o chamo de o *marketing de influência*. Os influenciadores do mercado são os líderes em algum mercado em particular: líderes da comunidade, presidentes das maiores empresas ou qualquer um que, ao mostrar interesse em algum produto ou serviço, aumenta o interesse dos outros. Outro bom exemplo são as celebridades. Lembro-me de um amigo meu que era dono de um antiquário que vendia luminárias feitas à mão. Depois que a Bárbara Streisand começou a colecionar essas luminárias, seu preço triplicou. No caso dos quiropráticos, os médicos são os alvos mais importantes porque eles são uma ótima fonte de indicações. Muitos dos participantes fizeram o marketing do evento para os médicos de suas cidades. Outro quiroprático conseguiu a presença de um candidato presidencial no evento. Usar o marketing de influência capacitou aquele quiroprático a conseguir a presença de outras



peças importantes em seu evento.

Organizar um evento de caridade que recebeu pessoas tão notáveis aumentou a importância pública do quiroprático que patrocinava o evento.

Além disso, esses foram eventos de caridade verdadeiramente notáveis já que eram divertidos para todos e arrecadaram muito dinheiro para uma boa causa.

Alguns deles foram assuntos recorrente por muitas semanas. Esses quiropráticos decidiram que queriam ser famosos em suas comunidades. Se você quer ser famoso na sua, organize um evento de caridade e então convide seus 100 Mais Almejados e os influenciadores do mercado para se envolverem.

Exercício

Quem seria incluído em sua lista de influenciadores do mercado?

Crie uma lista das pessoas mais influentes para promover seu produto ou serviço e adicione-os ao seu marketing regularmente.

O mais óbvio e fácil a se fazer é organizar um coquetel, dança ou jantar clássicos. É simples: reserve o espaço, contrate um DJ, peça a empresas para doarem presentes e prêmios e convide pessoas altamente influentes. Cobre \$50 ou mais por pessoa, e você poderá ter um festão. Outra ideia boa é organizar uma cerimônia de premiação. Em uma das empresas que dirigi, organizamos uma cerimônia chamada os “Lammies” para os prêmios de Propaganda e de Marketing Jurídicos. Criamos número máximo de categorias que conseguimos pensar para honrar o máximo possível de convidados. O

júri e os vencedores estavam cheios com os 100 Mais Almejados da nossa lista. Cobramos para concorrer a um prêmio e cobramos uma taxa por pessoa para comparecer ao luxuoso evento black-tie, então o evento não custou nada para nós. Jantamos, dançamos, entregamos prêmios e dançamos um pouco mais. Muitos de nós até mesmo encerrou o evento com um banho nos jacuzzis do hotel, festejando até altas horas da madrugada. Esse foi um superevento.

As categorias de prêmios incluíam o melhor anúncio, o anúncio mais criativo, o melhor stand de feira empresarial, o melhor produto, o advogado



revelação do ano e o diretor executivo do ano. Montamos um júri de notáveis figuras de agências de comerciais famosas e, é claro, alguns dos integrantes de nossa equipe. Escrevemos roteiros inteligentes para que meu pessoal apresentasse todos os candidatos e engraçados comentários dos vencedores quando eles aceitavam seus prêmios. Depois de 15 anos, isso tudo ainda está muito claro em minha mente como um feito de marketing muito além de qualquer coisa que já vi. Você precisar ter muita disposição para organizar uma para sua indústria ou setor, mas, minha nossa, é muito divertido e satisfatório se for feito corretamente.

Exercício

Escreva sobre ideias de cerimônias de premiação que você seria capaz de realizar em sua feira empresarial anual, em sua comunidade ou para sua profissão. Quem seriam as pessoas mais influentes de sua área e que tipos de prêmios você poderia dar a elas? Quanto mais categorias, melhor.

Sua Própria Associação Empresarial

As feiras empresariais são ótimas, mas existem outras maneiras de alcançar o top-of-mind por meio de uma educação do mercado. Você pode criar uma associação empresarial própria que beneficiasse sua indústria. Você pode até envolver seus concorrentes. Eles adorarão vir ao seu evento porque seus clientes almejados estarão lá também, mas você estará na posição de proeminência, já que a associação empresarial é sua. Peça aos seus 100 Mais Almejados para participar de comitês, serem o presidente de subcomitês e fazer parte do conselho de administração. Uma associação empresarial com objetivos nobres é eficaz. Há algum problema em sua indústria que vocês possam juntar forças? Se você organizar os players da indústria ao redor de uma questão importante, você dominará a indústria.

Outras Ideias Educativas

Certa vez ofereci uma palestra sobre a indústria para todos meus clientes.

Cobrei a entrada e eles pagaram com satisfação. Tínhamos 54 palestrantes,



muitos dos quais faziam parte da minha lista dos 100 Mais Almejados.

Tivemos vinte e sete palestras com sessões de breakout e dois famosos palestrantes de destaque, um dos quais era o Jay Levinson, autor da série *Guerrilla Marketing*.

Você também pode organizar uma teleconferência em massa para seus clientes. Eu realizo uma dessas teleconferências para praticamente toda a empresa que me contrata. Um de meus clientes é dono de uma das maiores fazendas de criação de patos do país. Ele vende nada mais que a restaurantes Chineses, mas ele queria expandir seus negócios para todos os restaurantes.

Organizamos uma teleconferência em massa para ele onde os proprietários de restaurantes podiam aprender muitos truques para aumentar o movimento de clientes. No final da conferência, falamos sobre o aumento da popularidade de patos como o prato principal.

O cliente que vende serviços de limpeza de carpetes queria expandir seu alcance para profissionais de decoração de interiores já que são influenciadores do mercado em casas de classe alta. Neste caso, oferecemos uma teleconferência em massa mostrando aos decoradores como obter mais clientes e mais lucro dos clientes atuais. Uma maneira era indicando essa empresa de limpeza de carpetes e tapetes, a qual daria uma comissão para cada cliente enviado a eles. O cliente de limpeza de carpetes também tinha um produto que protegia móveis e tapetes contra manchas e líquidos. Então a última parte da conferência falou sobre como esses decoradores poderiam receber um ganho extra oferecendo essa camada de proteção como uma venda adicional e como poderiam registrar seus clientes no Serviço de Ouro para agendar limpezas semi-anuais.

Exercício

Que tipo de teleconferência em massa você poderia oferecer aos seus clientes que eles participariam com prazer? Que tipo de palestrante atrairia um grande número desses clientes? Você apenas precisaria do palestrante por uma hora em uma teleconferência. Se você conseguir atrair uma boa audiência para a teleconferência, a maioria dos palestrantes aceitará participar mesmo por um baixo custo.

Arma de Marketing 7: A Internet

Em 1995, apenas nove milhões de pessoas usavam essa arma de marketing.

Esse número pulou para 105 milhões em apenas quatro anos. Hoje, praticamente todos a utilizam. A [Amazon.com](https://www.amazon.com) pode até ter encontrado dificuldades em seus anos iniciais, mas mesmo assim tirou \$1 milhão de participação do mercado das outras livrarias. Porque a Amazon cresceu juntamente com a Internet, a empresa alcançou \$1 bilhão de vendas em apenas quatro anos. Antes da Internet, outros vendedores de livros (cadeias de livrarias) levavam 50 anos para atingir uma venda anual de \$1 bilhão. A Internet também pode criar uma oportunidade magnífica ou pode tornar-se seu pior pesadelo da noite para o dia se algum concorrente aprender a utilizá-

la melhor que você.

Há livros que tratam exclusivamente deste assunto, mas aqui está minha abordagem em cinco passos para encaixar isso a todas as suas outras iniciativas:

1. Capture leads.
2. Construa um relacionamento.
3. Interaja o máximo possível.
4. Ofereça uma palestra online.
5. Transforme o movimento em vendas.

Uma das lições mais valiosas que aprendi sobre a criação de um banco de dados saudável é o conceito da página do “sim tímido” ensinada por Alex Mandossian. Minha página inicial de Internet, www.chetholmes.com, está cheia de oportunidades de receber brindes. No momento em que escrevo isso, essa página está recebendo

52 mil visitas mensalmente. Os visitantes são normalmente as pessoas que já me ouviram dar alguma palestra, leram algum de meus artigos, ouviram falar sobre mim por outra pessoa ou de algum marketing que fizemos. Nessa mesma página da Internet, e ao final de cada artigo, aquela página lhe oferece uma oportunidade de assinatura para um

boletim informativo gratuito, uma teleconferência em massa gratuita, um evento gratuito, e assim por diante. E com todas essas ofertas, apenas de 1% a 3% dos visitantes assinam. Isso representa de 520 a 1.560 dos 52 mil visitantes.

Essa página da Internet tem outros usos além de capturar leads, como a construção da marca e ajudar os leitores a se familiarizarem com meu material. Mas imagine só como seria ineficiente anunciar essa página da Internet no rádio, por exemplo. Eu pagaria milhares de dólares para capturar leads e apenas uma diminuta porcentagem desses leads se inscreveriam para receber emails de outras promoções. E depois os e-mails com essas promoções talvez nem sejam abertos por eles.

Portanto, usando o conceito do “sim tímido”, nós criamos outra página da Internet. O Alex compara a visita a uma página da Internet a tentar marcar um encontro romântico. Se você pedir a alguém em casamento no primeiro encontro, você provavelmente não receberá um sim. Mas se você a convidar para tomar um café, talvez seu convite seja aceito. É difícil recusar uma xícara de café quanto se está no mercado romântico e você simpatiza com a pessoa. Por isso, é um passo mais fácil.

Levando essa linha de pensamento ao conceito de uma página da Internet, minha página inicial não é nada sutil, com ofertas e chamados à ação vindo de todas as direções. Isso não é ruim, mas a direção que nosso relacionamento tomará é confusa. Você precisa decidir o que fará uma vez que está na minha página inicial, e eu não tenho controle sobre sua escolha.

Nessa mesma página inicial, eu também ofereço uma oportunidade de assistir a uma palestra online. Das pessoas que visitam a página da Internet, talvez uma em 52 mil realmente se inscrevam para participar de uma palestra online.

Os meus artigos e entrevistas, em vez de direcionar as pessoas a

www.chetholmes.com, onde há 100 escolhas do que podem fazer, as direcionam

para

outra

página

da

Internet

que

criei,

a

www.howtodoublesales.com. Essa página da Internet oferece apenas uma única escolha aos visitantes: informe seu endereço de e-mail e assista a um vídeo de quatro minutos sobre como dobrar suas vendas. Nessa página da Internet há um curto parágrafo com um componente de vídeo com a minha voz dando-lhe boas vindas à página da Internet. Para entrar nesta página da Internet, você precisará fornecer apenas seu primeiro nome e seu endereço de

e-mail. Não há outras escolhas, nada para distraí-lo. Imagine isso: Incríveis 37% das pessoas que visitam a página da Internet fornecem a informação.

Isso aumentou meu banco de dados radicalmente em um período muito curto de tempo. Dos que forneceram as informações pessoais, de 2 a 6% decidiram dar o próximo passo, o qual é participar de uma palestra online. Então, se eu estou recebendo 10 mil visitas de pessoas diferentes, 3.700 delas me fornecerão seu endereço de e-mail e, dessas, de 74 a 222 decidirão participar da palestra online.

Então, de forma eficaz, nós fomos de uma página da Internet onde apenas um dos 52 mil visitantes davam o próximo passo recomendado, à página da Internet do tímido sim, com 10 mil visitas e de 74 a 222 pessoas dando o próximo passo recomendado. Com um quinto do movimento, nós estávamos recebendo pelo menos 74 vezes mais resultados. Isso é uma melhora muito grande e mostra que a página da Internet do sim sutil que oferecia apenas uma escolha de como proceder é uma ferramenta eficaz para capturar leads.

As empresas deveriam ter páginas da Internet como esse que são especialmente criados para capturar leads. Ou em sua página inicial,

você precisa posicionar o gráfico ou oferta de capturar leads no local onde atrair a maior atenção.

As Páginas da Internet

As páginas de Internet sofrem dos mesmos problemas que a maioria dos panfletos. Na sua maioria, são peças de ego vangloriando-se. Em contraste, uma página da Internet que oferece informações valiosas aos seus clientes potenciais pode tornar-se em uma espécie de comunidade, um lugar onde seus clientes potenciais vão a página da Internet para dar uma olhada nas novidades, obter informação, interagir com você, e conhecê-lo melhor.

Disponibilize artigos gratuitos, educativos gratuitos, soundbites e insights gratuitos. Uma vez que os clientes potenciais se inscrevem em sua página da Internet do sim tímido, conecte-os ao resto de seu mundo com um email de follow-up ou com um link que apareça algum tempo de depois do página da Internet do sim tímido. Lembre-se, o objetivo é criar um programa de marketing no qual todas as partes funcionem juntas com uma máquina

afinada. Então, sua página da Internet deve ser bastante parecida visualmente com seus panfletos e mala direta, usando os mesmos gráficos, títulos e dados de mercado de seu roteiro central.

Como você aprendeu no Capítulo Quatro, não importa o tipo de produto ou serviço que você ofereça, há informações valiosas para seus clientes potenciais que podem intensificar a habilidade de espalhar sua fama e avançar sua marca. A informação na sua página da Internet fará com que os mecanismos de busca lhe enviem ainda mais leads. E então, uma vez que as pessoas vão a página da Internet porque contém informações valiosas para eles, você poderá dar um passo além e oferecer uma palestra online e teleconferências em massa para ensiná-los a serem mais bem-sucedidos na área de atuação que coincide com o seu produto ou serviço. Isso lhe ajudará a conhecer seus clientes potenciais ainda mais a fundo. Então, considere sua página da Internet como se fosse uma comunidade que oferece benefícios aos seus clientes potenciais quando eles vão vista-la.

Quando eu estava no setor de propaganda, costumava oferecer palestras gratuitas para anunciantes sobre como criar bons anúncios (o material neste capítulo foi o conteúdo). Isso não faz muito tempo, mas desde então a importância da Internet estourou. Se eu vendesse aqueles anúncios hoje, eu daria essa palestra online. Pense em como isso diminui os custos de viagem.

Eu costumava voar por todo o país para fazer essas apresentações. E era mais difícil agendar reuniões.

O conceito de marketing informativo que você aprendeu no Capítulo Quatro funciona mão em mão com a habilidade de realizar atividades na Internet. Aqui está o argumento principal que eu faria hoje: “Que tal aprender a tornar seus anúncios literalmente 10 vezes mais eficazes? E você pode fazê-

lo do conforto da sua cadeira predileta do escritório”. É difícil resistir a uma oferta como essas.

Eu poderia dar muitos exemplos para detalhar o modelo de como transformar sua página da Internet em uma comunidade. Os exemplos abaixo são simples e alguns até um pouco simplórios, mas cada um lhe mostrará o quão longe esse conceito poderá lhe levar e como o ajudará a capturar mais leads e a construir uma marca melhor.

Se você vende água (como um exemplo mundano), você poderia ter uma página da Internet com “Tudo o que você queria saber sobre a água” ou

“Tudo o que você deveria saber sobre a água”. Essa página da Internet então

poderia mostrar todas as coisas que a água faz pelo seu corpo. Poderia explicar porque precisamos beber água, quanta água devemos ingerir, qual o status da água no planeta, quais são os diferentes aditivos na água que bebemos hoje, e o que está acontecendo com nossa água da torneira hoje em dia. Ao fazer propaganda de sua água, você pode enviar as pessoas a sua página da Internet para aprender “As cinco coisas mais perigosas que todos deveriam saber sobre a água hoje”. Coloque esse pequeno chamativo em cada garrafa de água que você vender, em cada anúncio que você divulgar, e assim por diante. Então, coloque uma frase na tela que diz: “Quer tornar seus amigos mais saudáveis? Envie-os a essa página da Internet e concorra a uma chance de ganhar um carro zero quilômetro.” Sorteie um carro por ano e milhões de leads enviarão ainda outros à sua página da Internet, onde você promoverá sua marca em ritmo frenético – e, é claro, capturará e-mails. Essa é uma maneira gratuita de promover sua marca.

Se seu produto for creme de barbear, você poderá usar o título: “As cinco coisas que você precisa saber sobre creme de barbear e quais as diferentes maneiras de como ele pode afetar seu corpo”. Além disso, você pode incluir dicas de como barbear, as melhores maneiras para

se barbear e o que todo jovem gostaria de saber quando chega a hora de barbear. Tópicos de destaque como a estrutura de vários cremes de barbear e o impacto que barbear tem em sua pele. Você poderia até contar a história sobre a prática de barbear.

Quando começou? Como começou? Quem iniciou essa prática?

Pense bem: Se você mencionar essa página da Internet em todos os lugares onde você já está promovendo seu produto como um lugar contendo todos esses conselhos, a página da Internet se tornará uma fonte de informação que as pessoas enviarão umas às outras de forma a obter essas dicas. Por isso, o marketing informativo acelerará seu alcance e aumentará o marketing boca-a-boca. Pelo amor de Deus, essa é a Era da Informação, então forneça o máximo de informações possíveis.

Isso pode tornar-se mais interessante se seu produto ou serviço forem mais interessantes, mas todo produto ou serviço pode criar uma comunidade – até mesmo água mineral ou creme de barbear. Eu poderia escrever um capítulo cheio de ideias de como expandir esse conceito, mas você inevitavelmente fará isso por si mesmo ao iniciar esse processo. Simplesmente veja sua página da Internet como se fosse uma comunidade. Foque-se nela, não em você, e tente usar todas as oportunidades para envolver-se com e servir

aquela comunidade.

Um bom exemplo de uma página da Internet que construiu uma comunidade é a Stonyfield Farms, um produtor de laticínios orgânicos (iogurte, leite etc.). Sua página da Internet oferece informações surpreendentes sobre alimentos orgânicos e como ajudar a proteger o planeta.

Também fornece receitas e uma enorme quantidade de informação de bem-estar e saúde. Algo que poderiam fazer para melhorar sua comunidade é promover um programa de assinantes de grande destaque. Na época em que eu escrevi isso, eles não tinham nenhum boletim informativo facilmente localizável ou qualquer outra oportunidade de assinatura que os integrassem mais aos consumidores. Se enviassem alguns de seus artigos diretamente aos consumidores, alguns desses consumidores poderiam encaminhar essa informação a amigos e família, dessa forma usando a Internet como um veículo para radicalmente melhorar ou aumentar o marketing boca-a-boca da Stonyfield.

É claro que algumas pessoas cometerão erros. Depois de ensinar esse material, eu as vezes me deparo com alguém que aprendeu os conceitos e gostou muito deles mas que, na execução, perdeu a essência da mensagem.

Por exemplo, eu vejo alguns estudantes deste conceito aparecerem com as

“cinco razões pelas quais nosso produto é melhor que o de qualquer outro”.

Isso está focado em quem? Quem se importa com as cinco razões? O que eu me importo são com as cinco coisas que eu preciso aprender serão úteis para mim. Se você quiser ensinar conceitos educativos, escolha informações de qualidade. E então, no decorrer do programa educativo, você poderá usar seu produto ou serviço como um exemplo, e é nesse momento que você promoverá seu produto – mas sempre da perspectiva de “qual é o benefício para o cliente”.

Conclusão

A chave para todas essas armas de marketing é que elas funcionem juntas.

Tenha uma reunião mensal na qual você analise cada um dos seus Sete elementos essenciais de marketing e encontre uma maneira de fazê-los funcionar juntos mais eficazmente. Seus artigos estão na Internet? Os seus

vendedores usam esses artigos? Sua propaganda também captura leads para a comunidade da Internet que você construiu? Você está usando cada oportunidade para promover indicações? Sua equipe de vendas está oferecendo informação gratuitas? Faça tudo isso funcionar junto.

Aqui está uma lista dos Sete Elementos de forma resumida:

1. Propaganda
2. Mala direta
3. Literatura corporativa: panfletos, peças promocionais
4. Relações públicas
5. Contatos pessoais: vendedores, representantes de atendimento ao consumidor

6. Educação do Mercado: feiras empresariais, palestras interativas, esforços de marketing em estilo Chet como descritas no Capítulo Seis

7. Internet: páginas de Internet, esforços de e-mail e marketing de afiliados.



A Importância do Olhar

Atraia e Conquiste Mais Consumidores ao Usar Recursos

Visuais Mais Convincentes, E, os Maiores Erros Que Todos

Cometem Ao Fazer uma Apresentação

Como você aprenderá ao longo deste livro, construir a Máquina Definitiva de Vendas não se trata apenas sobre vendas, mas também como afinar cada aspecto de seu negócio para operar com precisão. Você também aprenderá a usar os recursos visuais com um efeito tremendo a atrair mais consumidores, influenciá-los mais eficazmente, e fechar mais vendas uma vez que você esteja frente a frente com eles.

Nós, humanos, lembramo-nos de 20% do que ouvimos e 30% do que vemos, mas lembramos 50% do que vemos e ouvimos ao mesmo tempo⁷.

Obviamente, o impacto da sua comunicação será quase três vezes maior se você usar os recursos visuais em comparação a não usá-los. A informação que é visualmente ilustrada e comunicada tem um impacto dramático e direto no cérebro.

Quando eu era o melhor vendedor em uma empresa que trabalhei, lembro-me de ser muito resistente quando se tratava de usar recursos visuais. “Eu não preciso disso”, eu dizia. “Sou um dos melhores vendedores”. E então fiz um curso avançado que mostrava não só o quão poderoso são os recursos visuais, mas também que eles ajudam a fechar mais vendas por valores mais altos. É

isso mesmo. Pegue o mesmo produto e apresente-o diretamente ao cliente potencial só com suas palavras e então apresente o mesmo produto usando recursos visuais. Você verá que não apenas obterá um número maior de clientes potenciais, mas eles de fato pagarão mais

pelo mesmo produto. Esse pedaço de informação foi o suficiente para me convencer. Comecei a usar recursos visuais em todas as situações de venda.

Hoje, como um treinador, sempre uso recursos visuais em meus programas de treinamento e percebi que tornam os programas muito mais eficazes. Em uma palestra recente, eu estava falando em frente para 1.500 diretores

executivos usando slides que duravam alguns segundos cada para ilustrar meus argumentos. Eu estava prosseguindo a apresentação com a mudança sistemática dos slides quando cheguei na parte onde eu explicava como os recursos visuais são poderosos. Nesse momento, repentinamente deixei a tela em branco e perguntei a plateia: “O que acabou de acontecer com essa experiência de comunicação?” Era possível sentir o clima. Cada pessoa naquela sala sabia que a experiência havia terminado de forma súbita.

Naquele momento, eles decidiram que era melhor começarem logo a usar mais recursos visuais para melhorar sua comunicação.

A Importância do Olhar

85% da informação que chega ao cérebro entra pelos olhos. A maior parte do cérebro é reservada apenas para lidar com informações obtidas visualmente.

Em minhas palestras, eu pergunto às pessoas: “Quantas imagens vocês acham que seus olhos conseguem processar em uma única olhada?” Elas respondem em voz alta: “Vinte!” ou “Duzentas!” E então no slide seguinte eu mostro uma vista aérea de uma grande cidade com milhões de imagens. Obviamente os olhos podem absorver mais que 20 imagens em um único relance. Com os olhos fazendo um importante papel no processo de comunicação, você seria louco se não usasse recursos visuais a cada oportunidade.

Se você realizar seu processo de vendas e marketing ignorando esses poderosos componentes visuais, não fará muita diferença se você realizar sua campanha dentro de um armário. Se houver alguma falha na estimulação dos olhos, o cérebro perderá a concentração. Como foi mencionado na parte de comerciais de rádio no capítulo anterior, o cérebro pode absorver informação a uma velocidade de 400 a 500 palavras por minuto, mas as pessoas falam apenas a uma velocidade de 125 palavras por minuto. Podemos absorver muito mais que recebemos em uma conversação normal ou até em uma palestra se

conseguimos prestar atenção. Uma apresentação visualmente rica mantém os olhos ocupados e, portanto, mantém a mente mais ativa e alerta para aprender a informação que você está apresentando.

A Cor Também Ajuda

Há muitos estudos sobre o impacto de usar cores em vez de usar apenas preto e branco em sua comunicação. As cores atraem os olhos, ajudam a criar o ambiente adequado para sua apresentação e cada uma tem um efeito diferente em quem está assistindo. Enquanto o vermelho é a cor que atrai mais o olhar, talvez não seja a cor ideal para ser usada em tudo. O vermelho denota paixão, mas também é a cor do perigo, sangue ou estar no “vermelho” na sua conta bancária. O azul transmite a ideia de algo já testado e comprovado, mas também significa fresco e refrescante. Você notará que a maioria das empresas de água mineral usa o azul, já que é a cor de nossos oceanos. O

laranja transmite valor. Pense sobre o Howard Johnson’s ou sobre o Home Depot – eles usam o laranja porque há estudos que mostram que essa cor denota bons valores. O verde é a cor do dinheiro, mas também é a cor de hortaliças frescas da horta. Como se pode ver, a cor tem um impacto. Pense sobre as cores que você quer usar. E, certamente, para sua imagem corporativa, você preferirá usar uma cor que melhor se encaixe a sua mensagem principal.⁸

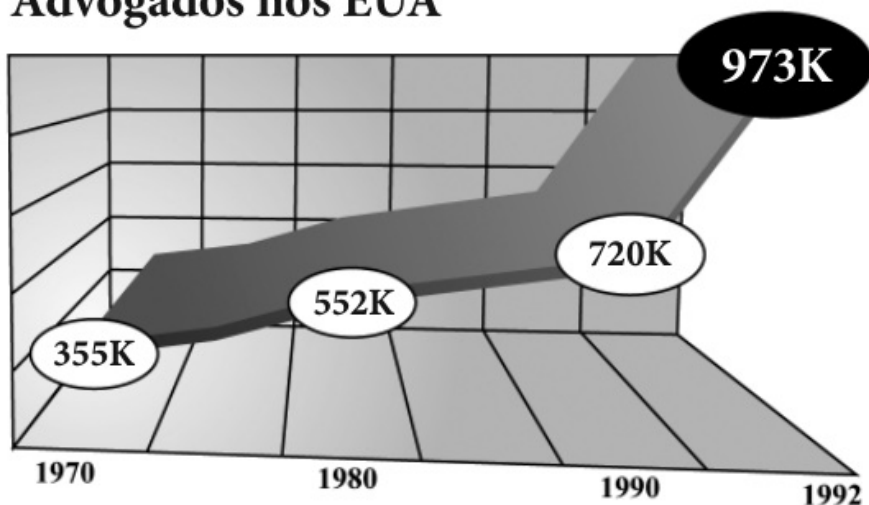
Os gráficos ou as fotos de pessoas são particularmente eficazes. O corpo físico é a forma mais atraente para nós porque é a forma mais familiar. Quase qualquer parte do corpo chama nossa atenção, incluindo as mãos, os ombros ou o rosto. Até mesmo ao olharmos para fotos de férias com lindas paisagens, os olhos da maioria das pessoas são dirigidos para as pessoas na foto antes mesmo de considerarem o resto da paisagem.

Em minhas apresentações, uso um gráfico em cada painel e cada área sobre a qual falo torna-se o que chamo de um storyboard. Quando apresento a informação sobre o que atrai os olhos humanos, coloco um gráfico de um homem forte e saudável correndo na praia. A seguir coloco o gráfico de uma mulher em uma piscina. Depois, pergunto as pessoas qual era a imagem de fundo. Normalmente, quase não reparam nela. Mas são *capazes* de lhe dizer o que a mulher estava vestindo e a cor dos shorts do homem. Os olhos são atraídos a imagens físicas, então use a figura humana onde quer que você possa em suas apresentações.

Recursos visuais como o PowerPoint, storyboards, flip charts e

diagramas podem manter sua plateia engajada durante a apresentação. Mesmo se você

Advogados nos EUA



estiver vendendo pelo telefone, é importante incorporar algo visual. Pergunte ao cliente potencial para desenhar um ou dois diagramas enquanto conversam e use-os para transmitir seus pontos. O gráfico de triângulo que usamos no Capítulo Quatro para ilustrar quem está dentro de seu estádio é um exemplo perfeito. Se eu estivesse tentando ensinar-lhe algo pelo telefone, eu diria:

“Desenhe um triângulo”. Ao lado dele escreva, “Comprando agora”, e assim por diante.

Aqui está um gráfico que usei em um roteiro de estádio para uma empresa que tinha advogados como clientes:

Nos anos entre 1970 e 1980, o número de advogados nos Estados Unidos cresceu quase em 200 mil. De 1980 a 1990, mais 168 mil advogados foram adicionados a esse número. Mas nos dois anos de 1990 a 1992, foram adicionados mais 253 mil advogados. Os Estados Unidos ganharam mais advogados em dois anos que em qualquer período de 10 anos antes disso.

Você sabe por quê? Alguns especulam que a série de televisão *L.A. Law* fez a imagem da profissão parecer muito mais glamourosa do que era considerada no passado.

Olhe novamente os detalhes no gráfico. Note como o tamanho da

fonte dos números (de advogados) aumenta à medida que o valor dos números aumenta. Nós não precisávamos ter feito isso. Nós poderíamos ter deixado a



fonte dos números com o mesmo tamanho para cada década de crescimento.

Mas ao aumentar o tamanho da fonte, o gráfico tem um impacto visual muito mais forte. Cada detalhe pode fazer a diferença. No slide que usamos, usamos a cor vermelha para o maior número, 973 mil. Esse número está envolto por um círculo vermelho. O vermelho atrai os olhos para a informação importante, mas também é a cor do perigo. Para os advogados que estavam assistindo a essa apresentação, uma expansão tão rápida de sua profissão era má notícia. À medida que o número de advogados nos Estados Unidos crescia, o faturamento total para o mercado estava crescendo apenas em sua taxa normal, portanto os advogados ganhavam cada vez menos como um grupo de uma forma jamais vista.

Como você pode ver, os recursos visuais o capacitarão a contar mais histórias no mesmo período de tempo. Eles podem comunicar mais informação, com mais impacto e fazer sua apresentação parecer muito mais profissional e polida. Os recursos visuais lhe permitem aumentar as expectativas de sua plateia. Se o seu material for bem preparado, o nível de interesse e expectativas de seu cliente potencial aumentará imediatamente.

Imagine o quão mais perto você estará de fechar um negócio com algum cliente potencial quando ele encontra-se envolvido e animado em vez de estar quase dormindo e perguntando-se quando sua apresentação terminará.

Exercício

Neste momento, pense sobre algumas características sobre seu negócio que você possa comunicar usando recursos visuais. Talvez seja a performance de seu produto ou serviço. É melhor ou mais fácil de usar do que o da maioria de seus concorrentes? Como você poderia mostrar isso? Talvez seja a produção ou o output? Você poderia usar um gráfico de barras ou para mostrar as diferenças entre você e todos seus concorrentes? Escreva cinco características que você queria transmitir e pense sobre como você poderia mostrar essa informação em vez de apenas falar sobre eles. Você poderia usar formas geométricas? Se

você vende pelo telefone, poderia dizer algo como: “Imagine isso como se fosse um triângulo

com a ponta de cima cortada fora”. Ou será que você conseguiria fazer com que a pessoa do outro lado do telefone de fato fizesse um desenho? Isso seria um ótimo exercício para ser feito em forma de workshop com sua equipe.

Regras para uma Apresentação Eficaz

Regra 1: M.S.S.T. (Mantenha-o Simples, Seu Tolo)

A sua apresentação precisa ser fácil de ser acompanhada e compreendida.

Não abarrote a página com muito texto ou muitos gráficos. Você não deveria colocar nada além de um título em fontes grandes e apenas três ou quatro TÓPICOS por slide.

Regra 2: M.R.E.D. (Mantenha-o Rápido e Dinâmico)

Os clientes potenciais ficarão entediados se você demorar muito em cada slide. Você deveria mostrar dois ou três slides por minuto. Não mostre simplesmente um e fique lá parado falando por 10 minutos seguidos.

Mantenha o passo da apresentação rápido. Você deveria mostrar uma nova informação visual aproximadamente a cada 15 segundos. Ou, se o slide contiver três tópicos, faça com que apenas um tópico apareça sozinho de cada vez. Se todos os três aparecerem juntos, sua plateia lerá a informação antes de que você fale sobre aquele tópico e assim perderá o controle. Se usados adequadamente, os recursos visuais lhe darão mais controle sobre a experiência comunicativa em todos os níveis. Em palestras online, é crucial que as imagens apareçam constantemente na tela. Você não estará fisicamente dentro da sala com eles, então eles poderão checar seus e-mails e realizar várias tarefas ao mesmo tempo a menos que você esteja mostrando tanta informação ou tantas imagens por slide que eles não terão tempo de realizar essas multitarefas. Um dos bônus que você recebe ao comprar esse livro é um desconto de \$61 para uma palestra online magnificamente montada e que segue todas essas regras. Veja www.chetholmes.com/book

para maiores informações.

Regra 3: Use Fatos e Estatísticas “Uau”

O câncer de mama é a maior causa de mortes entre mulheres de 40 a 55 anos de idade.

Há 50 anos atrás, o risco era de 1 em cada 20 mulheres.

Hoje esse risco é de 1 em cada 8 mulheres.

Desde 1940, quando a Era da Química ainda estava em sua infância, as mortes causadas pelo câncer têm aumentado a uma taxa constante de 1% por ano nos Estados Unidos. Aumentos similares foram registrados em outros países industriais.



1940: Risco de 1 em 20.



Hoje: Risco de 1 em 8.

É preciso que seu cliente literalmente exclame: “Uau! Eu não sabia disso”.

Como você aprendeu no Capítulo Quatro (“Tornar-se um Brilhante Estrategista”), informações factuais colocadas no início de qualquer apresentação cria um senso de credibilidade que se estende até a parte de

“vendas” de sua apresentação. Mas os fatos que são particularmente perturbadores ou reveladores têm um poder que vai muito além de apenas estabelecer credibilidade. Eles mantêm as pessoas interessadas e lhes dão algo logo no início para manter em mente. Talvez no final do dia seus clientes potenciais contêm sobre isso para seus cônjuges. No dia seguinte, contarão a um colega de trabalho e a informação se espalhará dessa maneira.

Escolher fatos “Uau” também pode pré-definir os critérios de compra para seu produto ou serviço e transformar todos aqueles que ouvem sua apresentação em um minivendedor ao seu serviço.

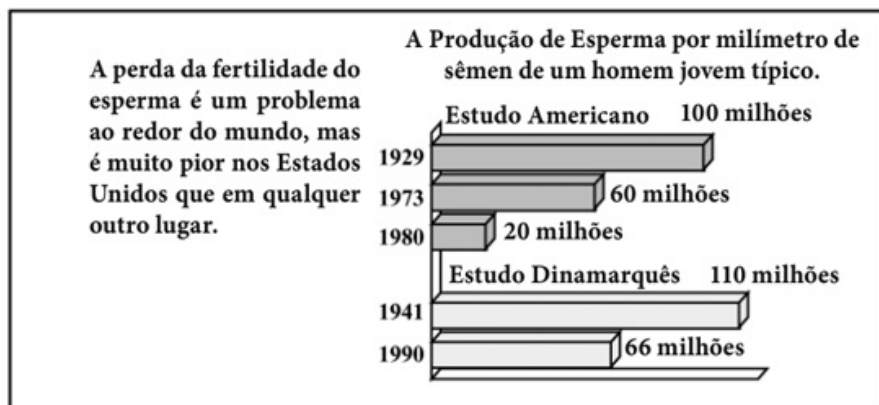
Aqui estão dois exemplos:

Esse é um slide de Fatos “Uau”.

Câncer de Mama em Mulheres

Essa informação nos foi enviada por um cliente que vende suplementos que melhoram a habilidade do corpo de lutar contra as toxinas no ambiente.

O seu argumento principal estava cheio de dados assombrosos que faziam



com que as pessoas exclaimssem: “Uau!”

Aqui está um fator visual “Uau” para homens.

Queda perigosa na contagem de esperma. Estaremos à beira da extinção?

De acordo com uma pesquisa que foi realizada para esse cliente, em 1929 a contagem média de esperma de um homem era de 100 milhões por milímetro.

Até 1980 houve uma queda de 20 milhões. Hoje a contagem está em 5 milhões. Apesar de 5 milhões parecer muito (é necessário apenas um para engravidar uma mulher), essa informação, quando vista no contexto de nosso passado é bastante assustadora. A perda de esperma e a infertilidade são problemas mundiais, mas são muito piores nos Estados Unidos que em qualquer outro lugar. Esse dado de mercado é muito mais motivador que um dado de produto. Especialmente se você vende suplementos nutricionais como essa empresa (www.primezyme.com). Repito, para obter “uau” você precisa olhar para a informação ao longo do tempo. Se eu lhe dissesse que um homem tem 5 milhões de esperma por milímetro, isso não é muita novidade.

Mas quando você vê que era 100 milhões por milímetro há aproximadamente 70 anos, isso é realmente poderoso.

A primeira coisa a se fazer com qualquer apresentação é fornecer um resumo de sua indústria ao longo do tempo. Tive um cliente que vendia a concessionárias de carros. Então, a primeira coisa que ele fez

foi pesquisar quantas concessionárias existem e quantos carros cada uma vende. E esse é um fato interessante que deveria estar incluído no argumento principal de alguém que fará uma apresentação para concessionárias de carros. Mas se



você der uma olhada no que tem acontecido com as concessionárias desde 1950, você ouvirá um: “Uau, eu não sabia disso” do representante da concessionária. De acordo com a pesquisa deste cliente, em 1950, 47 mil concessionárias de carro vendiam 7 milhões de carros por ano. Hoje, 17 mil concessionárias vendem 21 mil carros por ano (excluindo a venda de carros usados). As concessionárias de carros estão consolidando freneticamente.

Isso tem alguma importância? Para falar a verdade, não. Isso instiga o representante da concessionária a exclamar: “Uau, eu não sabia disso.” Sim.

Se esse fato for mostrado logo no início da apresentação, isso implicará que você sabe mais do que a sua plateia? Sim. Portanto, comece todo argumento principal ou apresentação com “Uaus”.

Exercício

Quem é a plateia na sua apresentação? Escreva cinco fatos resumindo seu mercado que seriam de interesse a *eles* que você gostaria de descobrir. Em seguida procure por essa informação ao longo do tempo. Quantos desses há hoje? Quantos havia há 30

anos? Qual é a taxa de fechamento desse tipo de empresa? Ou, se seu cliente for um consumidor direto, quais são as questões que serão do interesse dele? A mesma informação usada em sua página da Internet pode ser usada em suas apresentações.

Tive um cliente que queria vender produtos dermatológicos para um spa. Então perguntei ao pesquisador sobre a taxa de fechamento de spas. Eu estava procurando pelo ponto problemático para motivar os donos de spas a se interessarem pelos novos serviços de meu cliente. Fomos informados dos dados – a taxa de fechamento era muito baixa. Mas, como pedimos aos pesquisadores pela informação ao longo do tempo, descobrimos que a taxa de crescimento era inacreditável – cresceram de aproximadamente 90

spas em 1980 a 16 mil hoje nos Estados Unidos. Então, em vez de nos

focarmos na taxa de fechamento, a que conclusão poderíamos chegar baseando-nos nos dados que poderiam representar más notícias para os spas? Concorrência – concorrência acirrada.

Quando você realiza a pesquisa, ela lhe fornecerá ideias dos mais diversos tipos, as quais você nunca sequer teria, para posicionar a importância de seu produto ou serviço.

Regra 4: Construa Oportunidades para Histórias

Histórias bem contadas aumentam o recall em 26% em comparação a apresentar um argumento sem uma história para ilustrá-lo. As pessoas adoram histórias. Quando eu vendia anúncios para uma revista, tentei conquistar um grande anunciante. Reuni-me com o diretor de marketing, que não me permitiu conhecer o dono da empresa. Mas ele adorava minhas ideias, e eu tinha certeza que havia fechado o negócio. Depois que deixei a reunião, ele foi até o dono com a informação que disse não. O diretor de marketing me agradeceu por haver tentado e me dispensou.

Eu deliberadamente não fiz um follow-up para ele porque sabia que a única coisa que ele poderia fazer era dizer não. De fato, esperei seis meses inteiros, esperando que ele me esquecesse de vez. E então o contornei e agendei uma reunião diretamente com o dono da empresa. Se eu tivesse feito isso logo de cara, o diretor de marketing teria se sentindo depreciado. Como me atrevo a contorná-lo? Mas já que esperei seis meses, funcionou exatamente como planejado. Basicamente, ele havia esquecido de mim e, quando cheguei lá, o diretor executivo chamou o diretor de marketing para juntar-se a nós. Ele me disse: “Ei, eu conheço você”. Apertamos as mãos e fiz minha apresentação para o dono com o diretor na mesma sala. Ele já havia me apoiado uma vez, então imaginei que ele me apoiaria novamente.

Quando terminei, o diretor executivo disse: “Muito bem. Você me convenceu. Faremos um anúncio de uma página para experimentar”. Eu respondi: “Uma página *não* é a maneira correta para se testar propaganda”. O

dono disse: “É isso aí, meu amigo”, impressionado com minha persistência para que ele fizesse um comprometimento de verdade. Ele fechou três páginas para um teste. Eles vendiam programas de treinamento e precisavam fechar 28 vendas para cobrir o custo do anúncio: “Eu nem preciso lucrar com o anúncio – farei isso no back end. Uma vez que um cliente comprar algo nosso, voltarão a comprar repetidamente. Então tudo o que preciso fazer é chegar ao ponto de

equilíbrio e nós anunciaremos novamente”.

O primeiro anúncio foi publicado e eles receberam apenas seis respostas.

Foi uma péssima média de respostas para um anúncio caro de revista. Fiz

uma quantidade tremenda de follow-up. Fiz várias visitas ao dono e mostrei a ele cartas com histórias de sucesso impressionantes de outras empresas que haviam anunciado na revista. Continuei contatando-o constantemente, a fé em minha revista inabalável. Isso é o oposto do que a maioria dos vendedores faz quando as coisas não vão bem. Quando um negócio começa a ir mal, a maioria dos vendedores começa a evitar ligar para o cliente. Eles têm medo de aceitar as consequências.

O segundo anúncio foi publicado e obtive uma média de respostas ainda pior – apenas quatro respostas. Isso era abismal. E então o próximo anúncio obteve apenas duas respostas. A cada vez, eu intensificava meu follow-up com mais e mais histórias de como outras empresas obtiveram retornos extraordinários. Talvez eu devesse mencionar em defesa própria, que ele publicou um anúncio com as fotos de três autores dos seus programas de treinamento, e cada um deles tinha progressivamente menos cabelo. O

anúncio, entediante e em preto e branco, parecia-se mais a um anúncio de implante capilar do que um anúncio para um programa de treinamento profissional. Eu disse a ele que esse anúncio não estava funcionando e que ele precisava de um que se destacasse. Apresentei a ele todas as informações que você aprendeu no capítulo anterior sobre como criar um anúncio de paralisar os leitores e sugeri: “Se você realmente quer chamar a atenção, precisa comprar um anúncio de duas páginas espelhadas e colocar um encarte no meio das duas. Dessa maneira, a revista se abrirá no seu anúncio (já que o encarte é feito de um papel com uma gramatura maior). No encarte, você poderia colocar uma ficha de pedido para que as pessoas façam seus pedidos”.

Ele aceitou meu conselho e comprou um anúncio de quatro cores, de duas folhas espelhadas e com um encarte, seguindo também minhas sugestões em relação ao conteúdo e o design, para ser publicado na edição da feira empresarial anual. Isso custou muito mais do que os três anúncios anteriores, portanto isso era uma questão de nadar ou afundar para mim. Eu havia construído uma enorme credibilidade ao não fugir em face do fracasso, e o cliente estava seguindo meus

conselhos uma última vez. Com esse único anúncio de páginas espelhadas com um encarte no valor de \$18 mil, ele vendeu \$650 mil em programas. Fui vindicado e a empresa tornou-se um anunciante regular, nunca a duvidar de mim novamente.

Essa história ilustra muitos pontos. Se eu apenas dissesse a você:

“Certifique-se de que você esteja sempre presente e contatando o cliente ainda mais se as coisas não estiverem indo bem”, isso teria feito sentido, mas contar essa história dramaticamente transmite o “X” da questão. Eu vendo programas de treinamento que ensinam a importância de um bom follow-up, então essa história certamente mostra a importância disto. O que você vende e que história ilustra a necessidade pelo seu produto ou serviço?

Regra 5: Sua Apresentação Deveria Ser Impulsionada pela

Curiosidade

O desenrolar da informação deve ser feito uma maneira que mantenha seus clientes potenciais curiosos. Primeiro dê a eles um fato, e depois forneça uma explicação. Além disso, faça uma constante pré-venda do restante da apresentação ao longo da mesma. Continue fazendo alusões a informações que estão por vir. Faça com que eles continuamente antecipem a informação que você lhes dará. Por exemplo, enquanto você apresenta a informação sobre o aumento de advogados, você poderia dizer: “E isso significa que vocês tem uma séria concorrência, mas as notícias irão piorar quando eu mostrar a vocês o próximo slide”. Aí está uma ótima pré-venda que realmente fará com que sua plateia queira ver o próximo slide.

Regra 6: Pense Sobre Cada Título como Se Fosse um Valioso

Imóvel

Todo título deveria alcançar seu máximo potencial. Deveria intrigar os clientes potenciais e valorizar os slides. Não os desperdice fazendo-os repetitivos ou não os desenvolvendo suficientemente. Uma boa regra é resumir a questão mais importante no slide. Já vi muitas pessoas montar uma apresentação usando o mesmo título (por exemplo: “Fatos sobre o mercado”) em vários slides seguidos. Isso talvez funcione bem para um primeiro slide que comece com fatos sobre o mercado, mas então no próximo slide (o qual conterá informação sobre a taxa de crescimento da indústria ou as tendências), coloque: “Taxa vertiginosa de crescimento” ou “A Taxa de crescimento prejudica a todos”. Não seja preguiçoso. Trabalhe para otimizar o resultado de cada título.

Regra 7: Seja Confiante mas Não Petulante

Desenvolva uma relação de confiança com sua plateia mesmo que haja apenas uma pessoa olhando para você. Se você tem uma audiência grande, uma maneira de fazer isso é fazer um exercício de alongamento com elas.

Peça a elas que se levantem, coloquem suas mãos sobre a cabeça e alonguem para a direita. Como você está cara a cara com elas, alongue para a esquerda.

Dessa forma, você estará alongando na mesma direção que elas. Esse simples ato cria um vínculo subconsciente com sua plateia. Outra

maneira de criar um laço é pedir que falem sobre seus problemas ou as coisas que não estão funcionando bem para elas na empresa. A miséria ama a companhia, então engajá-las com problemas cria um laço afetivo instantaneamente.

Regra 8. Foque-se Neles, Não em Você

Maturidade é quando todos seus espelhos convertem-se em janelas.

autor desconhecido

A maioria das pessoas leva suas vidas envoltas por espelhos, focando-se nelas mesmas. Elas veem seus sentimentos, suas necessidades. Elas pensam sobre como se comparam as outras pessoas e se receberão o que querem. Eu adoro a frase que um ator famoso disse a alguém: “Mas chega de falar sobre mim. O que você pensa de mim?” O assunto predileto de conversa de todos é eles mesmos. Então transforme esses espelhos em janelas e você será um melhor apresentador, vendedor, treinador, executivo ou líder. A pessoa mais madura de um relacionamento é a que mais escuta. Ele ou ela pensa sobre as necessidades da outra pessoa e a como atendê-la. Se você pudesse ser essa pessoa ao fazer uma apresentação para seus clientes potenciais e focar nas necessidades deles e como você poderia ajudá-los, você se tornará altamente produtivo.

Sempre que possível, começo todos meus treinamentos tentando descobrir os desafios com os quais minha plateia está lidando. Depois de construir um pouquinho de relação de confiança em uma reunião individual, é uma boa ideia perguntar: “Então, quais são alguns dos problemas com os quais você está lidando na sua indústria no momento?” Depois de juntar todos esses desafios, uma ótima transição que leve sua plateia ao seu argumento principal é dizer algo como “Vários outros clientes também já tiveram esses mesmos desafios que você mencionou. Esse é um dos motivos pelos quais realizamos algumas pesquisas sobre sua indústria/mercado/profissão. Nossas descobertas foram tão profundas que as colocamos em um briefing executivo que é

bastante revelador. Aqui está. Permita-me mostrar-lhe alguns desses dados”.

Nesse momento, você pode abrir seu notebook e apresentar seu argumento principal.

Os Três Modos de Comunicação

Há três modos de comunicação que operam simultaneamente enquanto você faz uma apresentação: suas palavras, o tom da sua voz e sua linguagem corporal. O subconsciente de seu cliente potencial processa todas essas mensagens de uma vez só. Quando eu ensino isso presencialmente, mostro como as mesmas palavras pronunciadas em um tom diferente podem mudar, se não o significado, então certamente a percepção de seu cliente potencial.

No telefone, seu tom de voz será muito mais importante do que as palavras usadas. Se você está inseguro, mesmo que esteja dizendo as palavras perfeitas, os clientes potenciais ouvirão essa insegurança e sua reação refletirá isso.

O fator mais poderoso que você pode utilizar no telefone é falar com o que eu chamo de uma voz de autoridade. Soe importante ou como se os assuntos que você está prestes a discutir o fossem. Isso vai direto ao subconsciente de seu cliente potencial. Quando falo ao telefone com um alto diretor de estúdio ou o diretor executivo de uma companhia de \$100 bilhões, minha voz comunica que sou importante e que o que tenho para dizer também é importante. Treine soar como um detetive investigativo com muita autoridade em sua voz. É um tom muito poderoso e prende a atenção de seus clientes potenciais logo de cara.

Presencialmente, o impacto do tom de voz também é importante, mas nesta situação sua linguagem corporal e suas impressões faciais, não importam o quão sutis, transmitirão ao cliente potencial muito sobre o que você realmente acredita.

Tudo o que você diz, desde um “hummm” a colocar seu cabelo atrás da orelha a estalar seus dedos, comunicará algo a seu cliente potencial. E talvez isso possa até contradizer o que você está realmente dizendo. Você precisa estar consciente de como você se move e fala. Faça com que seu corpo, seu rosto e sua voz funcionem a seu favor. Seja confiante interiormente, e sua

comunicação mostrará isso.

Por exemplo, você pode usar seus próprios movimentos corporais assim como os deles para tomar o controle da reunião. Como mencionei, em um grupo grande, é uma boa ideia pedir as pessoas para se alongarem. Você não estará apenas criando um vínculo com a plateia, mas, ao falar para sua audiência o que fazer, você também estará tomando o controle da reunião.

Quando você está falando no palco e pede à sua plateia para levantar-

se, eles acharão que provavelmente terão uma boa experiência porque você parece estar no controle. Isso é especialmente útil se você fica nervoso na frente de grupos – lhe dará um maior sentimento de controle.

Uma plateia gosta de um palestrante que pareça estar no comando. Em um pequeno grupo ou em reuniões individuais de vendas, você também deveria estar no controle. A menos que você seja um instrutor de ioga, seria constrangedor para pedir a uma ou a algumas pessoas para se alongarem.

Mas, de qualquer forma, é uma boa ideia pedir para que se mechem. Já que você não quer nenhum obstáculo físico entre você e seu cliente potencial em qualquer situação de venda, peça a eles para saírem de trás de suas mesas. Já pedi a centenas de diretores executivos para fazerem isso, e apenas um deles recusou.

Já estive em muitas situações onde apresentei minhas ideias de filmes para altos executivos de estúdio. Em uma dessas reuniões, um experiente produtor me acompanhou a uma reunião com um executivo, a quem pedi para sair de trás de sua mesa de forma que ele pudesse ver melhor o material que eu queria lhe mostrar. O produtor quase desmaiou estupefato. Mas, sem hesitar, o alto executivo de estúdio levantou-se de sua cadeira e sentou-se ao meu lado. Isso me proporcionou um controle muito maior, sem contar a ótima oportunidade que tive para construir confiança. Portanto, se você está apresentando individualmente, simplesmente diga: “Sabe do que mais? Acho que eu poderia mostrar-lhe isso muito melhor se nos sentássemos lado a lado”.

Oito Erros Comuns Cometidos pelos Apresentadores

Erro 1: Agradecer aos Clientes Potenciais pelo Seu Tempo ou

Desculpar-se por Tomás-lo

Conheço outros treinadores que dizem obrigado aos clientes potenciais pelo seu tempo, mas eu não concordo com essa filosofia. Isso mostra que você considera o tempo deles mais mais valioso que o seu. Também sugere a eles que escutar você é muito menos importante do que as outras coisas que eles poderiam estar fazendo. Deprecia tudo o que você diz. Nunca se desculpe ou agradeça pelo tempo deles. Se você fizer um bom trabalho, eles agradecerão a você. Viajei com um vendedor que vendia produtos para advogados. Ele começava toda a apresentação dizendo: “A primeira coisa que eu gostaria de fazer é

desculpar-me por tomar seu tempo. Sei que vocês cobram pelo seu tempo, então esse tempo é valioso para vocês”. Depois disso, a situação tornou-se árdua. Os advogados tomaram a posição que seu tempo era muito valioso e tudo depois disso foi apresentado às pressas. Um grande erro.

Erro 2: Apresentar com as Mãos nos Bolsos

Isso faz com que você pareça como um preguiçoso. Sempre mantenha suas mãos acima da cintura e à frente de seu corpo.

Erro 3: Apresentar Sentado

As pessoas pagam mais pelo mesmo produto quando o vendedor o apresenta a elas de pé em vez de quando ele apresenta o produto sentado.

Portanto, levante-se ao apresentar. É uma posição de maior autoridade. Até nas reuniões individuais, isso mudará a dinâmica. “Você se incomodaria se eu ficasse em pé ao apresentar isso? Eu penso melhor quando estou em pé”.

Ninguém nunca me respondeu: “Não, não se levante”.

Erro 4: Ser Controlado pela Plateia

Se o cliente potencial tiver uma pergunta no meio da sua apresentação, um erro comum é interromper o que você está falando para repondê-la imediatamente. Já vi isso acontecer mais de 1 mil vezes. Se o cliente potencial tomar o controle da reunião, você não fechará a venda. Não o deixe tomar o controle. Em qualquer situação de venda, você precisa estabelecer o rumo de sua apresentação. Mesmo que você venda a varejo, nunca fechará uma venda a alguém se você estiver seguindo-o dentro da loja. Em vez disso, pergunte a ele pelo que está procurando e leve-o ao item em sua loja. Faça

com que ele o siga e você estará a caminho de fechar uma venda. Você precisa estar no controle até o momento da venda, mesmo que para isso você precise fazer muitas perguntas. Você ainda é quem está dando o rumo à sua reunião.

Erro 5: Permitir que os Materiais Ofusquem ou Controlem

Você

Muitos vendedores prendem-se à apresentação como se ela realizasse a

venda. A apresentação nunca fará a venda. Você fará. Ajudas visuais são apenas isto, ajudas. Você é o apresentador.

Uma coisa que eu faço ao entrevistar vendedores é pedir que me apresentem algo. Eu lhes dou dez painéis de uma apresentação (pontos principais) e lhes concedo alguns minutos sozinhos para praticarem. Então retorno e peço que façam a apresentação. Se eles lerem os tópicos desinteressadamente, enfrentarão um grande problema no campo de trabalho.

Um ótimo apresentador pode dar vida a esses tópicos com entusiasmo.

Erro 6: Manter Tudo Completamente Sério

O humor aumenta o interesse e a retenção. Todo argumento principal ou apresentação deveria ter um bocado de humor inserido no conteúdo dos slides. Uma piada de alguma história em quadrinhos famosa como as de *The Far Side* são ótimas para isso – você pode comprar o calendário de 365 dias e folheá-lo, procurando por alguma piada engraçada para usar em algum ponto da sua apresentação. Por exemplo, quando ensino esse programa presencialmente, eu apresento o “Sammy Schleb, o pior apresentador do mundo”, e mostro como ele arruína suas oportunidades ao apresentar tudo de forma errada.

Erro 7: Não Praticar, de Forma Eficaz, Antes de sua

Apresentação

Quanto melhor você conhecer o conteúdo, o mais persuasivo, poderoso e eficaz você será. Se você estiver totalmente dependente dos slides de forma a precisar ler a apresentação inteira, você estará em apuros. O maior erro que a maioria dos apresentadores comete é ler a apresentação em vez de praticá-la em voz alta fingindo estar em frente a uma plateia. É na prática da apresentação em voz alta que você desenvolverá ótimas transições, pré-

vendas para as informações ainda por vir e talvez até um pouquinho de humor.

Um de meus clientes contratou um vendedor e deu a ele um programa de treinamento em vídeo que ensinava como fazer uma apresentação e fornecia uma fantástica apresentação em cores para ser usada como uma simulação.

Ele praticou até sentir-se pronto, e então fez uma apresentação para mim e o diretor executivo da empresa. Assistimos a uma apresentação

pavorosamente entediante lida palavra por palavra. Eu o retreinei imediatamente. Revisamos todo o material daquele módulo:

Apresente com animação.

Você deve ser rápido como o vento.

Faça da apresentação uma experiência dinâmica e convincente.

Conheça o material de cor e salteado.

Mostre algumas conclusões extraídas do conteúdo para a sua plateia.

Não leia os conteúdo dos slides como um robô.

Desenvolva as “grandes tiradas entre os slides” tratado na próxima página.

Depois desse treino o representante de vendas fez uma apresentação para 20 clientes. Ele não fechou nenhuma venda. Confuso, o diretor executivo e eu achamos melhor dar uma olhada na maneira como ele estava apresentando.

Para nosso horror, ele ainda estava lendo o conteúdo dos slides como um robô. Ele não ligava os tópicos nem os relacionava diretamente ao negócio dos clientes potenciais. Não havia nada dinâmico no modo como apresentava, nenhuma história para ilustrar seus argumentos, nenhum humor.

Trabalhei um pouco mais com ele e revisamos seu processo duas semanas mais tarde. Ele havia criado pequenos cartõezinhos de roteiro para ajudá-lo a ser mais dinâmico. Mas nada ajudava. Ele ainda era lento e sem sal. A moral da história? Algumas pessoas simplesmente não conseguem apresentar.

Outras são comunicadoras naturais que nasceram para apresentar. Tendo dito isso, a prática pode fazer uma grande diferença. E seja lá o que você faça, teste essa característica *antes* de contratar alguém.

Aqui está outra história verdadeira: Em uma situação quase idêntica, onde o representante simplesmente não conhecia bem o material, o cliente tirou a



apresentação de suas mãos e disse: “Eu consigo ler esses tópicos mais

rápido por mim mesmo”. Isso é o que eu chamo de fracassar na frente de uma plateia.

Erro 8: Não Fazer Ideia do Que Vem A Seguir na

Apresentação

Se possível, você precisa pré-vender cada slide. Faça sua plateia antecipar os próximos slides com muita ansiedade. “O próximo slide é o ponto mais importante que lhes mostrarei”. Ao conhecer seu material tão bem que você sabe o que vem a seguir, você pode emoldurar, pré-vender e prometer um ótimo conteúdo nas partes ainda por vir. Dessa forma, você mantém os ânimos e as antecipações fortes ao longo da apresentação. Ao conhecer o material de cor e salteado, você poderá ter o que eu chamo de as “grandes tiradas entre os slides”. Extraia algumas conclusões para seu cliente potencial/plateia. Tenha ótimas sacadas de transição. Ao longo de todos os capítulos anteriores deste livro, eu faço referência ao conteúdo por vir. Isso se chama de pré-venda, e você talvez notou como isso o fez querer continuar a leitura.

Exercício

Faça um rascunho de uma apresentação rápida de 30 slides que você poderia fazer a um cliente potencial. Escreva um ótimo título que faria as pessoas terem vontade de assistir à apresentação. No slide 2, coloque “conteúdo tratado”. O objetivo deste slide é apenas vender ao máximo o material por vir. Não tem o intuito de divergir a atenção da plateia revelando spoilers. Aqui está um exemplo de um slide de conteúdo tratado:

ÁREAS TRATADAS

Estado da indústria.

As cinco tendências em nossa indústria.

Como nosso produto poderia ajudá-lo.

O que você precisa saber sobre nosso produto.

Esse slide está muito sem graça. Você também estará dizendo a eles que haverá uma tentativa de venda no final. Então, tentemos isso:

ÁREAS TRATADAS

Estado da indústria, como os tempos mudaram.

As cinco tendências que poderiam levar seu negócio a falência e mandá-lo a ver estrelas.

Algumas soluções que todos deveriam conhecer para alcançar o sucesso

Como você pode ficar à frente da concorrência em todos os aspectos.

A próxima parte de sua apresentação deveria tratar sobre os dados da indústria – “Uaus” que criem interesse logo de cara.

Em seguida, fale sobre as questões ou os problemas que seus clientes terão.

Sei que outros treinadores dizem: “Não os chame de problemas. Chame-os de desafios”. Sim, isso está muito bem quando você se refere aos seus

“desafios” internamente. Mas quando você faz apresentações a clientes, pode dizê-los que eles têm problemas. Soa pior e os posiciona na atitude certa para estarem abertos a soluções.

Se você fez um ótimo trabalho, ficará extremamente claro que seus produtos ou serviços solucionarão alguns desses problemas. No caso do cliente que vende arte a hospitais, obviamente, a arte não resolverá todos os problemas que eles apresentam, mas apresentar muitos problemas motiva as pessoas a entrarem em ação. Muitas vezes, um bocado dessa ação virá ao seu encontro – fazendo os executivos quererem tomar ação após receberem as más notícias que você mostrou a eles.

Finalmente, você nunca deveria fazer propaganda do seu produto descaradamente. Deveria usar seu produto ou serviço apenas como um exemplo. Você pode até ter uma parte que diz: “O que considerar se você precisar comprar peças de arte”. E lá você poderá listar os “critérios de compra” que os ajudarão a fazer uma decisão sábia quando fizerem alguma compra. Se você fizer um excelente trabalho e eles concordarem com esses critérios, estará agora encaminhado para que eles queiram o *seu* produto em vez de qualquer outro. Essa é uma ciência de raciocínios inteligentes que poderão recompensá-lo com taxas de fechamento muito mais altas e um

método muito melhor de conquistar os clientes potenciais.

Conclusão

Você conquistará muito mais clientes potenciais se você oferecer informações educativas em vez de simplesmente tentar vender seu produto.

Muitas vezes, um bom informativo poderá fazer com que se deem conta que precisam de seu produto. Se você oferecer apenas a venda de seu produto, os clientes potenciais talvez achem que não precisam dele, então não conseguirá nem agendar uma reunião com eles.

Uma última coisa: Apesar de termos falado sobre todas as coisas que sua

“apresentação” deveria conter, nunca dê esse nome a ela frente a um cliente potencial. Uma “apresentação” soa muito como uma tentativa de venda. Nós chamamos nossa apresentação de uma “sessão de orientação”. Um termo ainda melhor para algumas pessoas é um “briefing executivo”.



Os Detalhes Fundamentais de Como Conquistar os Melhores Compradores

Táticas Passo a Passo e Dia a Dia Para Capturar Seus Clientes Mais Almejados

Como você aprendeu no Capítulo Seis, o esforço dos 100 Mais Almejados é seu plano de ataque para penetrar os seus melhores compradores. Essa é a maneira mais rápida de tornar-se a Máquina Definitiva de Vendas porque esses clientes almejados são as pessoas ou empresas que comprarão seu produto ou serviço mais rapidamente, em maior quantidade e com uma frequência maior do que qualquer outro comprador. Capturar apenas um punhado desses clientes almejados pode ter um impacto sísmico em seu bottom line/faturamento/net profit. A razão pela qual os detalhes fundamentais de conquistar esses melhores compradores é explicado a essa altura do processo é porque os capítulos anteriores forneceram mais profundidade e camadas explicativas sobre o marketing e as apresentações para prepará-lo para o fundamental e ser o mais eficaz possível em relação a conquistar seus clientes almejados. Mas este capítulo também contribui de forma significativa ao aprofundar-se em habilidades de vendas específicas que você precisará para transformar

seus clientes almejados em clientes efetivos.

Quando você identifica alguém que é um cliente almejado ou encontra um bairro almejado com seus melhores compradores, você precisa de um programa organizado, consistente e incansável para conquistá-los como clientes por toda a vida – independente de quantas vezes eles digam a você que não estão interessados. E essa é a chave: Você de fato está esperando e planejando-se para que esses clientes almejados lhe digam não muitas vezes, e as rejeições não lhe farão desistir. Qual é a primeira peça de marketing que você deveria enviar a eles? Qual é a segunda? O que fazer quando eles desligam na sua cara? Como estruturar o processo de forma que seu pessoal saiba lidar com múltiplas rejeições sem levá-las pessoalmente ou desistir?

Esse capítulo lhe dará instruções detalhadas de como quebrar cada recorde de vendas que sua empresa já teve.

Eu ensinei o conceito dos 100 Mais Almejados para clientes em reuniões individuais, em salas cheias de executivos e para muitas outras pessoas pelos meus programas de treinamento que são vendidos em mais de 20 países.

Quando me deparo com pessoas que já tiveram algum treinamento meu, muitas vezes percebo que uma de suas estratégias de crescimento predileta é o conceito dos 100 Mais Almejados ou a “estratégia do melhor comprador”.

Então pergunto a elas: “O que você realizou nesta área?” E é nesse momento que descubro que o ingrediente que falta é uma obstinada determinação e disciplina. Essas pessoas compreendem o conceito do melhor comprador intelectualmente e sabem que é uma ótima estratégia pra fazer suas empresas crescerem. Mas não dedicaram o tempo para criar um plano detalhado, ou, se o fizeram, abandonaram o conceito facilmente. Quando trabalhei para o Charlie Munger, não fechei nenhuma venda durante meses. Nenhuma. Mas persisti e acabei por dobrar minhas vendas durante três anos seguidos. Então esse capítulo detalha esse processo passo a passo, centímetro por centímetro, palavra por palavra, letra por letra.

Os executivos e vendedores que leem esse livro sabem que não desistirão após a primeira rejeição; muito pelo contrário, tornar-se-ão ainda mais determinados. Mas a maioria dos vendedores é treinada de um a dois meses e são enviados para receber rejeições de quase 100 % de seus clientes almejados. O quão importante é seu produto se você vai embora depois de uma ou duas rejeições?

Ao ser obstinado, persistente e determinado, e ao continuamente encontrar maneiras mais inteligentes e agressivas para chamar a atenção desses clientes almejados, você de fato ganhará seu respeito em longo prazo. Todos respeitam a persistência perante a resistência. Um representante de relações públicas me perseguiu diligentemente durante dois anos. Finalmente, eu o contratei devido mais ao respeito que tive pela sua diligência do que pela minha fé em seus talentos. Portanto, se alguém está sempre atrás de você, começará a sentir-se quase que obrigado a recompensar sua persistência. Essa estratégia lhe mostrará como conquistar seu lugar como um player no topo do mercado onde ninguém poderá competir com você.

A Venda Perfeita dos 100 Mais Almejados

Isso é o que acontece quando você é determinado e segue seu plano à risca. O

cliente meu que vendia equipamento original (OEM) para fabricantes veio a mim em grandes apuros. A empresa havia tido três anos de queda em sua receita e encontrava-se em \$6 milhões negativos nas vendas de \$100 milhões.

Treinei o pessoal na estratégia dos 100 Mais Almejados para ajudá-los a vender seus produtos de equipamento original aos maiores fabricantes de seu mercado. Como mencionei no Capítulo Dois, trabalhei com uma equipe de 50

pessoas durante cinco meses com resultados inacreditáveis.

A primeira coisa que fizemos foi oferecer aos diretores executivos dos maiores fabricantes de seu mercado uma oportunidade de aprender sobre “as cinco tendências mais perigosas ameaçando os fabricantes”. É difícil resistir a essa oportunidade se você for um fabricante, especialmente se for apresentada por uma empresa bem respeitada – o que era o caso dessa empresa. A carta que enviamos aos diretores executivos dizia algo como:

“Como você sabe, dependemos dos fabricantes para sermos bem-sucedidos.

Com isso em mente, realizamos um estudo e descobrimos que vocês têm sérios problemas. Para certificarmos-nos de que os fabricantes sejam bem-sucedidos, estamos agora disponibilizando essa informação gratuitamente para você”. Você notará que eu uso essa abordagem com frequência. Quando você quiser servir seu mercado, realize alguma pesquisa que seja valiosa para eles. Aparentemente, nossa

carta foi convincente, já que resultou em uma taxa de resposta de 7%.

Duas semanas mais tarde enviamos outra carta oferecendo o informativo gratuito, mas dessa vez incluímos um Cubo Mágico com os seguintes dizeres:

“Esse Cubo Mágico tem mais de quatro bilhões de combinações possíveis.

Felizmente, há apenas cinco com as quais você precisa se preocupar quando se trata de ser um fabricante bem-sucedido no novo milênio. Não fique confuso em face dos perigos ameaçando os fabricantes! Adquira nosso informativo gratuito hoje”.

Demos continuidade a essa inteligente mala direta com telefonemas feitos pelos vendedores. Como faço com a maioria de meus clientes, fiz exercícios de dramatização com a equipe de vendas durante a semana inteira por uma hora diária em uma teleconferência em massa. Eu fortemente aconselho toda

empresa a realizar uma teleconferência de habilidades de vendas uma vez por semana. Se seu pessoal trabalha em uma única localização, vocês podem reunir-se presencialmente em vez de pelo telefone.

Aqui está como dividimos essa hora treinando no negócio: Eu faço perguntas a cada representante de vendas sobre o que eles disseram, o que o cliente potencial disse, como eles foram rejeitados e o porquê dessas rejeições. Nós então fazemos exercícios de dramatização com possíveis respostas para eficazmente persuadir um cliente potencial desinteressado a interessar-se. Como mencionei no Capítulo Dois, quando eu comecei a trabalhar com essa empresa, nenhum vendedor era bem treinado de forma a serem capazes de persuadir os diretores executivos que diziam não estar interessados. Isso não é para criticá-los; apenas quero mostrar que esses vendedores estavam acostumados a ligar para o pessoal do chão de fábrica, mas havia pedido a eles para ligarem para os diretores executivos. E eles não estavam mais vendendo os produtos de equipamento original que eles estavam acostumados a vender – eles estavam vendendo agora um programa educativo gratuito (que eventualmente vendia os produtos de equipamento original muito mais eficazmente).

Todos os representantes de vendas eram pouco lapidados no começo. Mas graças a uma obstinada determinação e exercícios de dramatização semanais, os representantes melhoraram cada vez mais. De fato, a equipe inteira tornou-se surpreendentemente boa. Ao final

dos cinco meses, cada exercício de dramatização feito com os representantes era notavelmente eficaz.

Voltemos a mala direta: Continuamos enviando aos clientes almejados uma mala direta com um bonito brinde a cada duas semanas durante cinco meses. Enviamos uma lanterninha com a mensagem, “Não fique no escuro quando se trata dos cinco maiores perigos ameaçando os fabricantes”. E

então enviamos um compasso com uma nota que dizia: “A maioria das empresas perde sua direção quando se trata de fabricar no mundo de hoje.

Não seja uma delas”. E em seguida enviamos uma trena: “Para medir os resultados de sua empresa e descobrir se ela atinge os padrões mais altos de fabricação, adquira nosso relatório gratuito sobre as cinco tendências mais perigosas ameaçando os fabricantes”.

Pode parecer caro enviar um brinde a cada cliente potencial a cada duas semanas. A chave aqui é que essa empresa apenas os enviava para algumas poucas centenas de clientes potenciais. Já que essas poucas centenas de

clientes potenciais eram as maiores empresas que essa empresa poderia possivelmente almejar, se as malas diretas lhes capturassem um cliente, isso pagaria as malas diretas com os brindes por 20 anos.

Havíamos enviado apenas quatro dessas malas diretas quando um grande cliente disse a um dos vendedores: “Ah, que bom que você ligou. Eu preciso muito que você venha até aqui se reunir comigo”. O representante de vendas perguntou chocado: “E qual o motivo para isso?” O cliente respondeu:

“Porque eu estive juntando todos esses lindos presentinhos que vocês enviam e acho que seu marketing é simplesmente incrível”. No dia que o representante de vendas encontrou-se com esse cliente, viu que ele brincava constantemente com todos os brindes que ficavam sobre sua mesa. Ele até reclamou de brincadeira porque ele havia se viciado no Cubo Mágico. Esse tipo de esforço de marketing diligente e constante conquista a praticamente todos se você seguí-lo à risca por um tempo longo o suficiente. A questão é que um excelente marketing o destacará na multidão.

Em três meses, havíamos garantido reuniões com metade de seus 100 Mais Almejados. O programa informativo, o qual era seu argumento principal, foi tão convincente que 100% dos clientes potenciais que

responderam e assistiram à apresentação informativa aceitaram testar os produtos de equipamento original de meu cliente. E desses que os testaram, 100%

comprou algum produto e deu início a um relacionamento.

Essa única atividade levou essa empresa de \$6 bilhões negativos a \$2 bilhões positivos no ano seguinte. Não é necessário dizer que meu cliente estava fora de si de felicidade.

Seis Passos Simples Para Colocar as Mãos na Massa nos

Elementos Essenciais

Aqui estão seis passos simples para ajudá-lo a conquistar seus clientes almejados:

1. Escolha seus 100 Mais Almejados.
2. Escolha os brindes.
3. Crie cartas para seus 100 Mais Almejados.
4. Crie um calendário para seus 100 Mais Almejados.
5. Realize um follow-up de telefonemas para seus 100 Mais Almejados.
6. Apresente um briefing executivo.

Passo 1: Escolha Seus 100 Mais Almejados

No Capítulo 6, você fez listas de seus clientes, bairros e afiliados almejados. Dê uma olhada novamente nessas listas. Esse é o seu ponto de partida para criar sua lista alvo dos 100 Mais Almejados. Certifique-se de que você seja claro em seus critérios para essa lista almejada. Que tipo de qualidades tem seus clientes ou bairros almejados? Eles são bem-sucedidos, de forma a terem dinheiro para gastar se quiserem ou precisarem comprar? Se você trabalha com convênios de saúde, não seria interessante focar-se nos maiores hospitais? Se você está na área imobiliária, faria sentido ter como alvo os bairros com residências de classe alta. Para empresas que vendem B2B, como a empresa de material de escritório que usei como exemplo, os critérios a serem considerados são o número de funcionários, o valor da empresa, a localização, o setor ou qualquer outra característica que denote compras mais rápidas, em maior quantidade e em maior frequência que outros compradores. Você pode fazer isso facilmente na Internet. Uma opção é visitar a página de Internet www.zapdata.com. Insira seus critérios e, em poucos minutos, você verá todas as empresas de um determinado tamanho em qualquer indústria ou setor.

É importante criar um banco de dados onde você possa guardar uma grande quantidade de informação sobre seus clientes potenciais. Quanto mais você souber sobre seus clientes almejados, mais fácil será atingi-los. Além disso, ao capacitar seus vendedores a coletar muitas

informações sobre cada cliente e ter um banco de dados para guardá-las, você terá toda a informação necessária para continuar atingindo-os mesmo que algum vendedor eventualmente saia da empresa. Se forem clientes muito grandes, vale a pena fazer mais pesquisa sobre eles antes de começar sua caça. Dê uma olhada nas suas páginas da Internet e tente encontrar algum outro material promocional ou artigo sobre eles. Cada telefonema que você faz àquele cliente potencial –

mesmo que seja apenas para confirmar o endereço ou o nome do diretor executivo – é uma ótima oportunidade de aprendizado. Outra ferramenta comum usada por muitos representantes de vendas nos Estados Unidos para coletar mais detalhes sobre seus clientes potenciais é a página da Internet

www.hoovers.com. O Hoovers é um serviço de assinatura que fornece informações atualizadas sobre empresas, assim como indústrias e mercados.

Se você vende B2B, precisará decidir quem dentro de cada empresa almejada será seu cliente almejado. Aqui está a regra para escolher seu alvo: aborde aquele que tem a autoridade para dizer sim. No caso do fabricante, os representantes vendiam a gerente de linha que apenas tinha o poder de dizer não. Se aquele gerente de linha quisesse adicionar o produto do meu cliente, ele teria de recorrer a uma hierarquia mais alta na empresa para obter a permissão. A pessoa que dá a permissão é quem você quer ter como o alvo de seus esforços. Isso também determina o tipo de informação a ser enviada. No caso da empresa que vendia peças de arte a hospitais, a informação em seu argumento principal era de um valor importantíssimo aos diretores executivos do hospital. Portanto, a abordagem do marketing informativo capacitou a empresa a receber vários diretores executivos que aceitaram participar de sua apresentação informativa.

Passo 2: Escolha os Brindes

Percebi que uma das melhores maneiras de ser notado pelos seus 100 Mais Almejados é enviar a eles pequenos brindes a cada duas semanas. Escolha brindes como o Cubo Mágico que já mencionei. É apenas quebra-cabeças de baixo custo em formato de um cubo de plástico um pouco maior que uma pedrinha de gelo. Você deve considerar muitas ideias para isso.

Simplesmente mantenha seus brindes baratos. Brindes caros podem transmitir a ideia que você está tentando subornar. Tive um cliente que já gastou milhões em meus produtos e serviços e não permite que

eu lhe compre nada caro como um brinde de agradecimento. No Natal, ele devolveu a caneta de \$1 mil que tentei presentear-lhe como agradecimento pelos seus negócios.

Alguns executivos veem presentes caros com um pouco de constrangimento.

Portanto, um presente barato é melhor. O cliente potencial ficará agradecido

com esse gesto e não se sentirá comprado.

Outro fator chave é que os brindes devem ser úteis, coisas com as quais eles queiram brincar ou guardar para si – ou mesmo levar para casa para um filho. Mais para frente neste capítulo fornecerei uma lista de ideias juntamente com exemplos de mensagens que você poderia utilizar para acompanhar as malas diretas. Você deve usar brindes úteis de forma que seus clientes potenciais os guardem e pensem em você frequentemente. Se você enviar a eles um chaveiro com uma nota falsa de \$100, é bem provável que vá direto para a lixeira. Mas se você enviar a eles uma caneta lanterna, uma trena ou até uma pistola de água, os executivos provavelmente as colocarão em suas gavetas e as guardarão para si um bom tempo.

Certa vez quando organizei uma feira empresarial, nossa vendedora de nossos brindes corporativos – fichários, bolsas e assim por diante – apareceu na feira e me presenteou com uma caneta-lanterna como agradecimento.

Coloquei-a no meu bolso, achando que a daria aos meus filhos mais tarde.

Esse foi o dia do terremoto de 1989 em São Francisco. Eu estava sentado em meu escritório falando ao telefone com um amigo de Nova Iorque quando o terremoto nos atingiu. Tudo começou a sacudir e todos no escritório entraram em pânico, correndo em todas as direções. Havendo me mudado recentemente para a Califórnia, eu estava mais preparado que o pessoal que vivia lá porque eu realmente prestei a atenção ao serviço público de instruções sobre “o que fazer no caso de um terremoto”. Corri até a porta de meu escritório e gritei a todos: “Vão para debaixo de alguma porta”. Como eu era a voz da autoridade em meio ao pânico, 25 pessoas subitamente correram em direção à minha porta.

Com a equipe inteira agora sob minha responsabilidade, nos dirigimos a saída de emergência, descendo 13 andares de escadaria fechada, de

concreto e sem janelas. As luzes de emergência não funcionavam e a escada estava no breu. Então lá estávamos, apalpando as paredes para encontrar o caminho para o próximo lance de escadas. De repente me lembrei da lanterna em meu bolso. Tirei-a e apertei o botão. Ainda posso me lembrar das caras iluminando-se na total escuridão. Alguém disse: “Você sempre carrega uma lanterna em seu bolso?” Eu não era apenas um bom executivo, mas também um bom escoteiro, preparado para todas as emergências. (Não, na verdade foi só um feliz acaso).

A questão é: Você nunca sabe quando seu brinde será de utilidade. E você

pode apostar que eu liguei para a vendedora no dia seguinte para contar a ela sobre a história. Depois desse dia, compramos dessa vendedora todas às vezes que precisávamos de brindes corporativos.

O objetivo é destacar-se em meio a uma multidão de marketing e promover uma maior divulgação da marca. Mesmo se os clientes potenciais não responderem os seus brindes, o esforço ainda assim aumentará sua visibilidade radicalmente e solidificará sua marca.

Aqui está uma rápida lista de ótimas ideias para brindes – grandes sacadas fabricadas na China vendidas a preços ridiculamente baixos. Elas podem ser compradas em uma página da Internet:

Lupas: 100 por \$60

Calculadoras: 120 por \$200

Mini kit de ferramentas: 120 por \$120

Mini raquetes com bolinha (presa por um elástico): 120 por \$50

Aviãozinho Planador: 1 mil por \$70

Cubo Mágico: 120 por \$40

Apito de metal: 120 por \$100

Dinossauro de plástico: 100 por \$26

Passo 3: Crie sua Carta para os 100 Mais Almejados

Uma carta deveria acompanhar cada brinde que você enviar. A carta deveria ser curta de forma que os clientes potenciais a leiam. Deveria ser vinculado o brinde de alguma maneira inteligente. Você precisa oferecer algo que eles facilmente poderiam aceitar. A carta deve

incluir um chamado à ação, de forma que eles saibam exatamente qual o próximo passo que você quer que eles tomem.

O sucesso de seu esforço dos 100 Mais Almejados depende do que você decidir oferecer a eles. Lembre-se do que você aprendeu no Capítulo Quatro: A estratégia vem antes das táticas. Se seu esforço for tático, sua carta talvez diga: “Nós vendemos as melhores rebimbocas da parafuseta do mundo”. Essa abordagem tática eventualmente também funcionará. Mas não tão eficaz quanto usar sua primeira oferta para posicionar-se frente aos clientes



potenciais de forma que você possa servi-los, antes de servir a você mesmo.

Se você vende a empresas, o que realmente precisa é de uma reunião ou da presença do cliente potencial em uma palestra online (como foi explicado nos capítulos anteriores). Uma estratégia que uso com essas malas diretas é fazer a carta de forma vaga. A carta provavelmente não fechará uma venda, mas o telefonema de follow-up lhe dará o que você quer. Falaremos sobre isso no Passo 5.

Aqui está uma carta que poderia acompanhar um cronômetro:

Prezado (personalizado),

A cada segundo que você não recebe nosso briefing executivo, Os Cinco Insights Mais Cruciais em (campo da indústria) de Hoje, você estará perdendo dinheiro.

Esse é um serviço gratuito para a comunidade (sua indústria) patrocinado pela nossa firma como uma maneira de dar algo de volta ao mercado. Esse briefing executivo vale mais de \$3 milhões em pesquisas; está esplendidamente resumido em um formato dinâmico e contém informações sobre como aumentar os negócios durante esse período assustador de concorrência acirrada e (preencha com outro problema aqui). Ligue hoje para adquirir seu briefing executivo hoje. O tempo está correndo e você está perdendo dinheiro.

Essa é uma carta bem curta. Tem um inteligente vínculo com o cronômetro. Já que a carta é tão curta, é fato que será lida. Lembre-se de que você lançará uma campanha, não enviará apenas uma única carta. Você está comprometido a destacar-se do resto e promoverá o conhecimento de sua marca para esse cliente. Além disso, como já foi

dito, não obterá o que realmente quer de uma carta. Considere a carta como se fosse uma bomba de longo alcance: Preparará o cliente potencial antes que você ataque diretamente – ou seja, antes que seu vendedor dê um telefonema.

Exercício

Na lista de brindes, escreva títulos ao lado de cada um. Foque os títulos no cliente potencial, não em você. Por exemplo:

Trena: “Meça os resultados de sua empresa”.

Apito: “Chame a atenção do aumento de custos em (sua indústria)”.

Calculadora: “Calcule o quanto você está perdendo/economizando em sua batalha para dominar”.

Obviamente, você precisa focar as cartas em sua oferta. Se você quiser promover uma palestra informativa gratuita, a carta é um ótimo ponto de partida para essa oferta. No entanto, haverá momentos que você não irá querer oferecer uma apresentação gratuita. Você pode usar essa abordagem de maneira tática para promover seu produto ou serviço diretamente ao focar a carta nos benefícios de seu produto ou serviço.

Tenho duas abordagens para o uso dos brindes – antes e depois da

“apresentação de informativa gratuita”. No momento, tenho um cliente que obteve muito sucesso ao apresentar essa informação para grandes compradores. A informação é excelente e leva meu cliente para muito perto de fechar com os grandes clientes potenciais. Mas ainda há vários clientes potenciais que não compraram nada depois de assistir a apresentação. Alguns deles simplesmente adiam a compra, dizendo: “Eu terei interesse nisso daqui a seis meses”, e outros são bastante diretos: “Obrigada pela informação, mas eu gosto do meu atual prestador de serviço”. Neste caso, depois de fazer a apresentação e ser rejeitado, a carta pode e deve ser muito tática. Uma vez que é realizada a apresentação, você estabelece uma pequena cabeceira de praia na mente do cliente potencial. Mas é apenas com um follow-up constante e intenso que os clientes potenciais serão conquistados após haverem dito não. Se você continuar a enviar-lhes brindes engenhosamente vinculados ao seu produto, eventualmente o cliente potencial começará a pensar: “Sabe do que mais? Vamos dar um pouco de negócios para aquela empresa que não para de enviar-nos brindes. Aquele pessoal nunca desiste.

Vamos experimentá-los”. Ou, pode ser que, como já vi acontecer mais de 1

mil vezes, um belo dia um dos prestadores de serviços preferidos lhes falha em algum aspecto. Se você havia continuamente enviando brindes, pimba, você será a primeira empresa de quem se lembrarão devido à sua persistência.

Eles o procurarão quando precisarem de um novo prestador de serviços.

Portanto, continue enviando as malas diretas. E continue fazendo ligações de follow-up.

Estratégia B2C

A melhor estratégia para atingir os consumidores em geral é mais cara que uma que tenha como alvo atingir empresas, pois você deve atingir um alto número de consumidores para causar impacto. O que significa que, se você se foca em fabricantes, poderá obter um grande impacto na sua empresa ao abordar apenas algumas centenas de grandes companhias. Mas se você for um joalheiro, uma concessionária de automóveis, um dentista, um quiroprático, um vendedor de barcos ou qualquer outro tipo de varejo, precisará atingir um número maior de melhores compradores para fazer a diferença. Usemos como exemplo a corretora imobiliária que se focou em um bairro inteiro de casas de classe alta. Ela apenas enviou um panfleto tamanho A4 dobrado em três, mas ela o enviou todos os meses para as mesmas 2.200

residências sem falhar. Se você for um dentista e quiser ver seu escritório lotado de pessoas que estejam mais preocupadas com a saúde do que com o dinheiro que precisarão gastar para mantê-la, então um esforço concentrado deve ser feito para atingir esses melhores bairros. Aqui está uma carta para esse grupo que você pode usar como um modelo:

Prezado (personalizado),

Estamos escrevendo a você devido a sua posição em sua comunidade. É nosso objetivo fornecer serviços singulares para as mais distinguidas famílias em sua comunidade. Portanto, estamos dispostos a conquistá-lo de maneira que simplesmente não ofereceríamos a mais ninguém. Queremos que você veja como nosso atendimento a você será excelente, portanto estamos dispostos a oferecer-lhe uma limpeza e exame de rotina no valor de \$125 como cortesia.

Esse é apenas um exemplo. Alguns estados possuem leis que proíbem os dentistas de fazer coisas como essa. Você é responsável por conhecer as leis que governam seu mercado ou indústria.

Digamos que você vende barcos. Permita-me mostrar-lhe como abrir seu mercado e atrair mais compradores. A maioria dos showrooms de barcos

precisa anunciar em revistas de barcos para atrair àquelas pessoas que já estão no mundo dos barcos. No meu caso, nunca havia passado pela minha cabeça ter um barco, e eu certamente nunca leria uma revista de barcos. Quando um amigo sugeriu que eu comprasse um barco, eu pensei: “Humm, parece ser um hobby interessante”. Comprei um barco usado para ver se eu gostava da atividade e então, no ano seguinte, troquei-o por um iate e me tornei um ávido marinheiro. No meu caso, o ímpeto foi a sugestão de um amigo, mas a seguinte estratégia talvez também teria me seduzido.

Então aqui está a estratégia para penetrar em um grupo inteiro de compradores potenciais usando os conceitos deste capítulo. É claro que você não deve limitar seu pensamento a barcos. Essa estratégia pode ser aplicada a qualquer produto ou serviço de classe alta. O primeiro passo é escrever uma carta para as residências de classe alta de sua área oferecendo a elas algo de valor relacionado ao seu produto ou serviço. Use a seguinte carta para barcos como um modelo para sua própria carta:

Prezado (personalizado),

Nós estamos escrevendo a você porque muitas pessoas em sua posição de vida estão descobrindo a beleza, a paz e a diversão de ter um barco para a família. É uma aventura, uma oportunidade de criar laços com a família e amigos, e uma maneira de escapar da correria do dia a dia. Por um tempo limitado, e apenas para as pessoas em sua posição, estaremos oferecendo um dia de passeio de barco. Venha descobrir se você ama barcos. Nós levaremos sua família inteira para um dia fabuloso de passeio de barco.

Se você vende barcos e não quer oferecer um dia inteiro de passeio, você poderia oferecer um passeio ao pôr do sol e levar vários casais ao mesmo tempo. Alguns drinks depois, enquanto seu barco navega ao pôr do sol, muitos tornar-se-ão clientes potenciais viáveis. Você não oferecerá isso a qualquer um – apenas o tipo de proprietário residência que tenha condições de comprar um barco de \$30 mil ou até \$300 mil. Essas pessoas valem um dia do seu tempo. Obviamente, nem todos comprarão, mas você se surpreenderá em como as notícias

vão de boca em boca. Uma boa iniciativa como essa poderá trazer a você outros compradores em outros momentos.

Pense sobre isso: Saber quem são seus melhores afiliados também faz parte



de sua estratégia do melhor comprador. Vá até uma concessionária da Mercedes e faça uma troca. Qualquer pessoa que compre alguma Mercedes de um valor pré-definido receberá um vale passeio ao pôr do sol em um de seus barcos.

De que outra maneira você poderia trabalhar com os afiliados? Em seu passeio ao pôr do sol, talvez pudesse convidar um vendedor de diamantes para organizar uma exposição de joias em seu barco. E talvez você pudesse até receber alguma comissão pelas vendas fechadas. Ou vá àquele vendedor de diamantes e ofereça um passeio de barco ao pôr do sol a qualquer um que compre mais de \$5 mil em diamantes em dinheiro. Se você for um vendedor de diamantes, pode ir a um showroom de barcos e oferecer para fazer uma exposição para qualquer cliente que compre um barco. Ou dê a eles um cupom. As possibilidades são infinitas. É fácil aumentar as vendas se você usar alguns dos conceitos deste livro.

Exercício

Exercício do melhor comprador: Escreva três coisas que você poderia oferecer aos seus melhores compradores que não ofereceria para o restante da população. Escolha a melhor opção e, usando os modelos acima, escreva uma carta para enviar a esses compradores.

Exercício dos afiliados: Quem já vende aos compradores que você quer atingir? O que você poderia oferecer a eles ou como poderia trabalhar com eles para atingir seus melhores compradores?

Escreva 10 ideias.

Voltemos aos 100 Mais Almejados dos melhores bairros. Lembre-se de continuar enviando ofertas aos moradores dos bairros. Eles passarão do ponto de nunca haver ouvido falar de você a conhecê-lo muito bem. E faça algo de especial para eles. Eles são especiais, então os trate dessa forma. Para certificar-se de que não haja abuso de sua boa vontade, estabeleça datas limite para suas ofertas. Caso contrário, alguém poderá aparecer com 12

ofertas e querer levar todas as 12. A outra coisa que você pode fazer é remover as pessoas da lista de ofertas-grátis uma vez que já usufruíram de



alguma oferta. Suas ofertas são o contato inicial. Uma vez que você alcance isso, cabe a você oferecer algo excepcional para reter esses clientes.

Passo 4: Crie Seu Calendário dos 100 Mais Almejados

Que iniciativa de marketing você realizará para seus 100 Mais Almejados todos os meses sem falhar? Na verdade, deveria ser *pelo menos* a cada mês.

Seria até melhor se você enviasse algo a eles a cada duas semanas. Esteja sempre presente e em contato. Nem toda mala direta precisa conter um brinde, mas essas serão as malas diretas que eles realmente lerão. Você poderia enviar um brinde por mês com boletins informativos ou comunicados de imprensa entre um brinde e outro. Quanto mais eles se familiarizarem com seu nome, melhor será sua chance de conquistá-los.

Aqui estão algumas ferramentas de marketing que podem ser coordenadas juntamente com seu esforço dos 100 Mais Almejados. Lembre-se, como você aprendeu no Capítulo Sete (“Os Sete Elementos Essenciais do Marketing”): Cada uma dessas ferramentas deve enfatizar seu argumento principal e ser consistente no visual e na mensagem que será enviado aos seus clientes potenciais e clientes efetivos:

Cartões

Cartas

Brindes

Boletins informativos

Promoções

Pesquisas

Artigos de RP e comunicados de imprensa

Exercício

Crie um esforço dos 100 Mais Almejados que seja enviado aos seus clientes potenciais a cada duas semanas. Anote em um calendário qual brinde e/ ou ofertas você enviará primeiro. Em seguida, anote

em seu calendário o que enviará duas semanas depois. Será um boletim informativo ou um cupom? Ou você simplesmente os abarrotará de brindes de forma que eles ao menos abram e leiam a carta que você enviou? Faça um planejamento de seus primeiros três a seis meses para seu esforço dos 100 Mais Almejados.

Uma Observação

Muitas empresas que vendem incentivos oferecem um desconto se você comprar uma certa quantidade. Portanto comprar todos os brindes de seus 100 Mais Almejados de uma vez só serve para duas coisas: O forçará a comprometer-se com esse esforço (você já tem os brindes em mãos, então nada mais óbvio enviá-los) e conseguirá um desconto nos incentivos.

Passo 5: Realize Telefonemas de Follow-Up para Seus 100

Mais Almejados

Após o envio de cada brinde ou carta, você precisará realizar um follow-up para cada um dos 100 Mais Almejados. Isso será mais fácil com as vendas B2B porque os números de telefone estão facilmente disponíveis. Nos casos de B2C, os números de telefone talvez não estejam listados ou talvez estejam na lista de “telefones bloqueados”. Por isso, no caso do B2C, sua melhor opção é continuar enviando as ofertas com tanta consistência que todos nessa lista saberão exatamente quem você é.

No caso de B2B, o objetivo deste telefonema de follow-up é agendar uma reunião para apresentar seu argumento principal para o cliente potencial. O

procedimento é o mesmo após cada mala direta enviada para sua lista almejada. Você ligará após cada mala direta. No entanto, já vi acontecer que as cartas acima designadas instigarão alguns executivos a ligarem para você a fim de obter o relatório gratuito que foi oferecido. No caso daquele meu cliente que vendia para fabricantes, a carta se referia a um “relatório gratuito”, mas *não* especificava que esse relatório era entregue por meio de uma apresentação presencial. Não cometa o erro de dizer em uma carta: “Nós queremos ir até você para fazer essa apresentação”. Essa é uma venda muito maior para ser obtida dessa carta. É pouco provável que seus clientes

potenciais aceitem que alguém venha até sua empresa para fazer uma apresentação baseando-se apenas numa pequena carta. Por isso a carta oferece um relatório gratuito – e quando eles ligarem, seu vendedor terá a oportunidade de aprofundar-se e explicar que o relatório é entregue por meio de uma apresentação presencial.

Certa vez, quando enviamos cartas com a oferta de irmos até o cliente potencial para fazer uma apresentação, recebemos zero telefonemas. Quando mudamos a carta para oferecer um relatório gratuito que não especificava que esse era apresentado presencialmente, 7% daqueles que receberam a carta ligaram para adquiri-lo. Neste momento, um ser vivo (seu vendedor) poderá fazer a transição para uma experiência muito mais aprofundada para o cliente potencial.

Ou seja, o roteiro do vendedor era algo assim: “Ah, você pensou que isso fosse um relatório que nós apenas lhe enviaríamos por correio. Não, é muito melhor que isso. Se apenas lhe enviarmos um relatório com centenas de páginas de dados crus, você provavelmente nunca o

leria. Portanto, para fazer o serviço completo, nós contratamos uma empresa de gráficos para converter os dados em uma sessão de orientação com recursos visuais coloridos e muito interessantes, a qual apresentaremos em seu próprio escritório. Essa sessão está cheia de excelentes informações para ilustrar os pontos, incluindo gráficos de barras, gráficos em geral e fotos. É uma ótima experiência. E

todos que a assistiram ficaram impressionados. A maioria de seus concorrentes ou já a assistiu ou já está em nossa lista aguardando nossa visita.

Dura apenas 38 minutos e temos palestrantes que estão viajando o país neste momento para apresentá-la. Você nem precisará viajar. Assista-a do conforto de seu próprio escritório. Você pode até assistir a sessão no estilo “almoce e aprenda”. Você conhece esse termo? É muito usado no mundo dos negócios de hoje. De qualquer maneira, você precisará almoçar, então aqui está uma oportunidade para aprender enquanto você almoça. Nós patrocinamos tudo. O

valor é bastante alto, mas não custará nem um centavo a você. Por que fazemos isso? Isso é um esforço de RP da nossa parte – uma maneira de formar relacionamentos na comunidade de fabricação e compartilhar essa informação para ajudar-nos a todos para sermos mais bem-sucedidos. Nós gostaríamos de conhecer pessoas como você e até aprender algo de você enquanto compartilhamos essa informação. Você tem algum calendário à mão?

Note que o vendedor disse que um “palestrante” irá até a empresa fazer uma apresentação. Novamente, ser um estrategista significa otimizar tudo, incluindo as palavras usadas. O título correto para a posição de seus vendedores pode ser muito estratégico. Como já foi mencionado, ninguém gosta de ser pressionado a comprar, portanto desenvolva títulos para posições que não soem relacionadas a vendas. Dessa maneira, os representantes de vendas serão mais bem vistos pelo cliente potencial. E, além disso, quem disse que seus vendedores não podem também ser palestrantes? Eles certamente podem ter outra posição em sua empresa.

Quanto àqueles clientes potenciais que não ligam para solicitar o relatório, você ligará para eles. Hoje, uma das tarefas mais difíceis é contornar a assistente que tem a responsabilidade de proteger os altos executivos.

Façamos um pouco de treinamento em relação a isso agora.

Como Contornar a Assistente e Conseguir Falar com Qualquer

Pessoa no Telefone

Se você vende B2B, o quanto vale seu esforço de tentar convencer o mais poderoso diretor executivo do planeta a reunir-se com você? Imagine que você está sentado na frente de um cliente almejado que por acaso tem o poder de entregar a você um cheque de sete dígitos antes que você deixe seu escritório.

Já fui capaz de contornar assistentes e falar diretamente com os seguintes executivos no telefone (alguns não exercem mais essas funções, mas as exerciam quando eu os contatei):

Michael Eisner da Disney

George Zimmer do Men's Warehouse

David Pottruck, diretor executivo da Charles Schwab

Phil Purcell, diretor executivo da Morgan Stanley

Carl Reichardt, presidente do conselho de administração do Wells Fargo Bank

Alan Horn, diretor operacional da Warner Bros.

A maior dica é que seu tom de voz precisa soar importante. Você se entregará como vendedor se tentar ser charmoso com a assistente. Não pergunte a ela: “Como está você hoje?” Isso é o maior flagra de que você é

um vendedor. Como eu já havia mencionado, consegui falar diretamente no telefone com o presidente do conselho de administração do Wells Fargo Bank ao ligar com uma voz muito autoritária e dizer: “Olá. O Carl está por aí?”

Para meu total surpresa, ele me ligou de volta.

Quem liga para os diretores executivos das maiores empresas do mundo?

Pessoas muito importantes. Portanto, se sua voz tiver aquele tom de autoridade e você disser às assistentes o que fazer – não pedir – é muito provável que você consiga passar da sua guarda.

O outro segredo para falar diretamente com aquele alto executivo no

telefone é enviar a assistente ao seu alvo quantas vezes você puder fornecendo muito pouca informação. Deixe-me mostrar-lhe a diferença: **VOCÊ:** Olá. Como vai você?

ASSISTENTE: Bem.

VOCÊ: O Sr. Smith se encontra?

ASSISTENTE: Quem fala?

VOCÊ: Aqui é o Bill Johnston.

ASSISTENTE: E isso seria em relação a o que?

VOCÊ: Estou ligando para falar sobre o meu produto.

ASSISTENTE: Muito bem. Deixe-me anotar seu recado.

A primeira pergunta é: Quem está liderando essa conversa? A assistente.

Enquanto a assistente liderar, você perderá. Você precisa liderar a conversa sempre. Deixe-me enfatizar algo: Nunca minta. Nunca dê falsas informações.

Isso não quer dizer que você precise contar toda a verdade. Apenas não minta. Nunca.

Observe as sutilezas aqui enquanto lhe mostro como enviar a assistente de volta tantas vezes que o diretor executivo finalmente ficará farto e lhe dirá para transferir a ligação. De fato, faça uma competição. Veja quantas vezes você consegue mandar aquela assistente ao diretor executivo.

VOCÊ: Olá. Aqui é o Bill Johnson. Estou ligando para falar com o Carl.

Ele está por aí?

(Note como a assistente não pode perguntar meu nome. Eu já o dei. Pessoas importantes dão seu nome. E eu não perguntei: “Como vai você?”)

ASSISTENTE: E ao que se refere?

VOCÊ: Apenas diga a ele que é o Bill Johnston.

(A assistente vai até o Carl e lhe diz que o Bill Johnson está no telefone. O

chefe diz: “Sobre o que?” A assistente diz: “Ele não informou. Parece como se o conhecesse”. O chefe diz à assistente para obter mais informações.) **ASSISTENTE:** Desculpe-me. Você poderia me dizer do que se trata?

VOCÊ: Você disse a ele que era o Bill Johnston?

ASSISTENTE: Sim. Ele não parecia conhecê-lo.

VOCÊ: Humm. Apenas diga a ele que estou com a Empresa XYZ. Isso talvez lhe refresque a memória.

Lembre-se de manter um tom de autoridade. Isso tira a postura defensiva assistente. Elas ainda não sabem se tem algum poder sobre você. Mas o minuto que você começar a soar como um vendedor, dará a elas esse poder e elas o usarão bem. Você precisa mantê-la deslocada.

A assistente agora volta ao chefe novamente, esperando que ele talvez conheça você. Você não disse que ele o conhecia. Você falou que o nome da sua empresa talvez lhe refrescasse a memória. Idealmente, você já terá enviado uma carta com muito pouca informação. Mesmo se for jogada fora, ainda lhe dará a liberdade de agir como se ele talvez lembrasse de você, do nome de sua empresa ou da razão de seu telefonema.

ASSISTENTE: Desculpe-me, Sr. Johnston, mas ele não se lembrou do nome de sua empresa. Você poderia, por favor, me dizer sobre o que se trata?

VOCÊ: Com quem falo?

(Você toma o controle da conversa.)

ASSISTENTE: Eu sou sua assistente.

VOCÊ: Você é sua assistente regular?

ASSISTENTE: Sim.

VOCÊ: Qual é o seu nome?

ASSITENTE: Shirley.

Nós queremos extrair o máximo de informação possível de cada ligação.

Você não estará apenas tomando o controle, mas como se encontra no início do seu trabalho com esse cliente almejado, é preciso que você mantenha um histórico impecável e obtenha mais informação de cada ligação feita.

VOCÊ (tom de autoridade): Shirley, se você disser ao Carl que estou ligando em relação a algumas correspondências que enviei, isso será o suficiente.

Tenha a certeza de que aquele alto executivo não terá medo de atendê-lo. E

a maioria são salvadores. Eles salvarão a assistente e dirão apenas: “Transfira a ligação”. A essa altura, muitas vezes os diretores executivos atendem ao telefone apenas para que a assistente pare de bater à sua porta. Ele será rude e estará um pouco impaciente. Isso significa que as primeiras palavras que saírem de sua boca precisam ser afiadas, diretas e parecerem importantes.

Seja lá o que você fizer, não se transforme em um vendedor ao dizer a ele:

“Como vai você?” Vendedor! Mantenha sua autoridade. E tenha uma abertura fantástica de dois minutos já pronta (como as ideias de roteiro fornecidas neste livro sobre a abordagem informativa.). Seja astuto, seja confiante (isso é chave) e saiba que seu tom de voz tem cinco vezes mais impacto na percepção do que as palavras que você usa.

Passo 6: Apresente o Briefing Executivo

Esse passo foi detalhadamente coberto no Capítulo Quatro, sobre estratégias, e no Capítulo Oito, sobre apresentações eficazes. Mas aqui está uma revisão dos pontos chave a serem lembrados sobre a criação de seu argumento principal:

Use dados do mercado, não do produto.

Estabeleça critérios de compra em seu favor.

Encontre “prova cabal”, algo que inegavelmente o posicionará sobre todos os outros.

Certifique-se de atingir seus pontos problemáticos.

Promova seu produto ou serviço *apenas depois de haver falado em detalhe sobre a sessão informativa.*

O maior erro que vejo os vendedores cometerem é promover-se cedo demais em sua apresentação informativa. Você prometeu uma experiência informativa, portanto você precisa cumprir com a sua palavra. A beleza da abordagem do argumento principal é que você dá a eles muitas informações úteis e então a apresentação inevitavelmente leva à construção de uma relação de confiança. “Tenho um informativo de dois minutos sobre nossa empresa. Vocês gostariam de vê-lo?” Se você fez um bom trabalho na primeira parte de sua apresentação, ninguém recusará.

Ajudei muitas empresas a usarem a abordagem da sessão informativa gratuita de várias maneiras. Aqui estão algumas opções:

1. Todas os vendedores são treinados como “apresentadores” e cada um deles pode levar essas ferramentas informativas de marketing para a linha de frente, agendar suas próprias reuniões e fazer apresentações. Apenas esteja absolutamente certo de que eles são capazes de apresentar e que eles não serão trucidados lá fora. Teste cada um de seus vendedores. Você pode até organizar uma competição para “o melhor apresentador” e reservar algum dinheiro que os melhores apresentadores ganhem como prêmio. Isso motiva a todos a praticarem o material e, além disso, forçará a todos a assistir às apresentações dos colegas, nas quais aprenderão as muitas abordagens diferentes que eles tenham desenvolvido.

2. Seu representante de vendas pode responsabilizar-se apenas pelo agendamento da reunião e você pode usar seus melhores apresentadores para apresentar o material. Eu trabalhei com uma empresa na Noruega que aperfeiçoou esse método. Ela notou que um de seus apresentadores estava fechando três ou quatro vezes mais vendas que os outros. Então lhe demos uma comissão adicional, e os representantes de vendas enviavam clientes para suas palestras online. Em seguida, os representantes de vendas faziam o follow-up para os clientes que já haviam enviado com a tarefa de fechar as vendas.

3. Obviamente, isso pode ser feito presencialmente se a venda for grande o suficiente e valha o investimento de enviar vendedores aos

clientes potenciais. Se possível, o representante que agendou a reunião deveria comparecer à reunião, assim como a pessoa responsável pelo

follow-up e pelo fechamento da venda.

Obviamente seria melhor se tudo isso fosse realizado em uma única reunião. O apresentador faz a apresentação com um chamado à ação no final, como uma avaliação ou uma auditoria gratuita dos métodos atuais. E, se possível o representante fecha a venda naquele mesmo instante.

Uma observação importante: Apenas uma pessoa pode apresentar de cada vez. Se o representante acompanhar o apresentador – que obviamente possui excelentes habilidades para apresentar os dados e manter a atenção do cliente potencial – então a responsabilidade daquele representante naquela sala será apoiar os esforços do apresentador. Certa vez, fui a uma reunião onde o representante começou a rabiscar no papel. Ele tinha visto essa informação tantas vezes que estava entediado e agia dessa maneira. Que impressão você acha que o cliente potencial teve daquela informação? Tive vontade de esticar meu braço para tirar a caneta da mão do representante. Então certifique-se que o representante está extremamente animado pelas incríveis informações sendo apresentadas. Também já vi casos onde duas pessoas fizeram a apresentação e praticamente competiram pela atenção do cliente. A cabeça do cliente parecia como se estivesse assistindo a um jogo de tênis – sua cabeça virando da esquerda para a direita, de um adversário para o outro.

A Internet agora possibilita as duas opções: o representante pode apresentar online ou pode apenas convencer o cliente potencial participar da palestra online. Neste caso o melhor apresentador da empresa pode ser aquele que realiza a sessão de orientação ou o briefing executivo. Dê uma olhada nas páginas da Internet www.gotomeeting.com, www.livemeeting.com ou

www.vlinklive.com. São prestadores de serviços que possibilitam a apresentação de imagens na Internet enquanto você também fala ao telefone com um cliente potencial. Essa é uma maneira muito interessante de vender.

Ninguém precisa viajar e algumas vezes é mais fácil agendar uma reunião com os clientes potenciais se eles não precisarem se comprometer a recebê-lo em seu próprio escritório. Por outro lado, também é muito mais fácil que eles não compareçam.

Portanto, se você opta pela palestra online, precisará criar excelentes peças

de follow-up que mantenham a ideia fresca na mente do cliente potencial. Se meus vendedores conversam com um cliente potencial na segunda-feira e agendam uma reunião para dois dias depois, o cliente potencial receberá três peças de comunicação. Uma chega imediatamente para confirmar a reunião e promover intensamente o conteúdo que assistirão. No dia seguinte, o cliente potencial receberá uma carta de uma página de outro executivo que viu esse material e está animadamente contando como foi valioso. E então, no dia da reunião, o cliente potencial receberá uma segunda carta promovendo dizendo como o conteúdo é magnífico. Recentemente, desenvolvemos uma mala direta que precisa ser preenchida os clientes potenciais. Os clientes potenciais olham para os campos em branco e suas mentes dizem: “Uau, eu quero saber a resposta dessa pergunta”. Por exemplo, nossa mala direta contém frases como, “(campo em branco) é a característica mais importante compartilhada por todos os empreendedores que fazem suas empresas crescerem a \$100

milhões por ano e além”. A mala direta tem duas páginas de teasers como esse. Quando começamos a distribuir essa mala direta, a taxa de participação de nossas palestras online aumentou em 20%.

Conclusão

Uma estratégia informativa dos 100 Mais Almejados ajudou várias empresas a penetrar diversas vezes os clientes impenetráveis ou atrair os melhores compradores dos melhores bairros. A maior fraqueza que noto quando vejo as empresas utilizarem essa estratégia é que ou são muito inconsistentes ou desistem muito facilmente. Lembre-se de que conquistar os melhores compradores é um processo – não um evento isolado. É uma campanha para estar sempre presente e em contato. Isso pode não tomar o lugar do que você já está fazendo agora, mas você deveria ao menos ter um esforço adicional que seja muito bem policiado em toda sua organização. Então, enquanto você estiver realizando todas as outras tarefas, certifique-se de que você está realizando um esforço constante e consistente para conquistar esses melhores compradores. E, uma vez que estiverem em seu domínio, certifique-se de tratá-los de forma especial. Para construir a Máquina Definitiva de Vendas, você precisa dedicar uma precisão robótica para capturar aqueles clientes

potenciais almejados.



Habilidades de Vendas

Quanto Mais Você Se Aprofundar, Mais Venderá

A maioria das empresas deixa uma parte muito maior do processo de vendas do que deveriam a mercê de vendedores. No entanto, para criar a Máquina Definitiva de Vendas, você precisa trabalhar como uma equipe, utilizando a capacidade mental de todos para exercitar, aperfeiçoar e criar processos para cada aspecto do processo de vendas. Neste capítulo, nós juntamos o treinamento de workshop com o processo de vendas perfeito para qualquer empresa que queira massacrar a concorrência e virar o rei da selva. Os vendedores superestrelas melhorarão tudo que você der a eles. Mas, ao menos se os padrões forem estabelecidos, você saberá o que esperar como o mínimo de performance de cada pessoa em sua equipe. Sem esse tipo de treinamento, a interação com o comprador poderá sofrer uma variação enorme dependendo do humor, habilidades, atitude e treinamento desse vendedor. Se você pudesse ser uma abelhinha dentro da sala durante os telefonemas de vendas de seus vendedores, talvez você ficaria horrorizado ao ouvir algumas das coisas que dizem.

A iniciativa de vendas é uma ciência que já foi estudada e bem definida.

Esse capítulo lhe dará diretrizes básicas para criar atividades de vendas que funcionem. Tendo ocupado a posição de funcionário mais produtivo de todos os empregos de vendas que já tive em minha vida, me dediquei a entender a ciência por trás das vendas. Essa não é uma teoria abstrata. É o resultado de minha experiência aprofundada no campo de batalha e na linha de frente do capitalismo, primeiro como o melhor funcionário e depois com todas as equipes de vendas com as quais já trabalhei. Se você não entender a iniciativa de vendas e não a definiu, você não poderá melhorá-la.

Esse capítulo detalha os sete passos que todo vendedor deveria seguir para influenciar uma decisão de compra. A chave para qualquer empresa é criar as normas e procedimentos aprendidos aqui e segui-las constantemente junto com a sua equipe de vendas. Como já mencionei, dou testes surpresa,

garantindo que minha equipe de vendas seja capaz de definir cada centímetro do processo de vendas. Todos os representantes e gerentes de venda deveriam ser capazes de responder a perguntas específicas como: “Quais são os cinco passos para construir uma relação de confiança mais profunda com cada cliente potencial?” e “Quais são as seis perguntas a serem feitas a cada cliente potencial e as razões pelas quais as perguntamos?”

Esse capítulo detalha os sete passos de vendas que turbinarão seus lucros independente de quem você for: Um dentista que precisa persuadir as pessoas a gastar \$2 mil em uma nova ponte, um agente de compras que precisa persuadir seu fornecedor a dar-lhe um preço melhor, um representante de atendimento ao consumidor que precisa acalmar um cliente furioso ou um vendedor no campo de batalha ou no telefone que precisa que aquele cliente potencial compre seu produto ou serviço.

Níveis de Aprendizado

Se você alguma vez já fez parte de uma equipe altamente treinada, você conhece bem o sentimento de confiança que vem com esse cargo. O segredo para se construir uma excelente força de vendas (ou um time de qualquer tipo) é repetir o treinamento fundamental sobre as habilidades básicas de vendas repetidamente.

O nível mais baixo de aprendizado é a memorização. É fácil decorar os sete passos para cada venda, mas isso não significa que você conseguirá aplicá-los. No entanto, já é um excelente ponto de partida. O nível mais alto de aprendizado é conhecido como “síntese” ou “competência subconsciente”.

Isso significa que você aprendeu o material tão bem que consegue sintetizá-lo em seu próprio estilo e método de realizar as coisas. A síntese requer muita repetição e prática.

Para alcançar a síntese em sua equipe de vendas, comece por fazer com que memorizem os sete passos, em seguida estabeleça os procedimentos e aperfeiçoe cada área de habilidade até que seus funcionários tornem-se mestres nelas.

Passo de Vendas 1: Construa uma Relação de Confiança Quando eu dirigi uma revista para o Charile Munger, a levamos de número 15 no mercado ao número um em um único ano. O maior player no mercado era quatro vezes maior que nós. Quando viu o nosso sucesso em nosso nicho de mercado, a empresa lançou uma revista para

competir diretamente com a nossa.

Quando essa revista foi lançada, a editora fez ofertas aos meus clientes que sabiam que eu nunca conseguiria ter igual – ofertas como “Compre duas páginas de anúncios e receba duas páginas grátis”. Já que meus clientes confiavam em mim completamente, muitos deles até me perguntavam o que eu achava dessa nova publicação. Se eu tivesse imediatamente atacado a nova revista, eu teria perdido minha credibilidade. Em vez disso, eu casualmente dizia: “Sabe do que mais? Minha filosofia é essa: primeiro deixe-os tornarem-se bem sucedidos e uma vez que provem que são bons, invista seu dinheiro lá. Mas eu não deixaria que eles construíssem esse sucesso experimentando com meu dinheiro”.

A revista tentou sobreviver durante seis meses, incapaz de conquistar muitos anunciantes. E quando eu via um anunciante na revista, pegava um avião e ia até aquele cliente para almoçar com ele. Durante o almoço, acabávamos falando sobre o concorrente e então eu fazia meu pequeno discurso. Aqui está a chave: Todos meus clientes são também meus amigos.

Anunciar em uma revista que era uma concorrente direta era quase uma violação à nossa amizade – especialmente se meus clientes discutiam isso comigo (e eu me certificava que eles o fizessem) e nós (o cliente e eu) mutuamente decidíamos esperar para ver se a revista se tornaria bem-sucedida. Com todos esperando, ninguém anunciava na revista e ela fechou suas portas em seis meses. Para sempre.

Se você é amigo dos seus clientes, é muito difícil que qualquer outro vendedor tire-os de você. Isso precisa fazer parte de seu processo de vendas.

A maioria das empresas deixa isso à mercê dos vendedores individualmente.

Em minhas empresas, nós criávamos oportunidades – fessas, eventos, passeios de barco, tudo o que você puder imaginar – para tornar-nos amigos de nossos clientes. Isso talvez não seja prático para todas as empresas, mas quanto mais sentimento de comunidade e amizade você construir com seus

clientes, maior o controle que você terá do seu mercado.

Praticamente todo cliente que eu tive tornou-se um amigo. A maioria já jantou em minha casa ou eu na deles. Alguns até já se hospedaram em minha casa, passearam em meu barco ou conversaram comigo até

altas horas da madrugada. Esses laços de amizade não são facilmente quebrados. No meu caso, tenho que dizer que, de qualquer forma, essa é parte da minha natureza.

Eu prefiro ser um amigo – e sou um amigo devoto – então eu invisto nesses relacionamentos e procuro ocasiões para conectar-me. Mas nem todo vendedor tem esse tipo de personalidade, portanto crie procedimentos ou oportunidades para construir relacionamentos e divertir-se com o cliente.

Pense sobre o relacionamento com seus clientes prediletos agora. Se você trabalha em B2B, responda essas perguntas: Quantos filhos eles têm? Quais são seus nomes e idades? Você já visitou sua casa ou vice-versa? Quais são seus hobbies? Você sabe o que os tornaria mais bem-sucedidos? Você sabe quais são seus objetivos na vida? De onde são? Qual a sua história? Isso é uma relação de confiança verdadeira. Se você vende B2C, você precisa saber quais são as pequenas oportunidades de construir confiança que podem ser criadas – especialmente se são seus melhores compradores.

Um restaurante, uma livraria, um supermercado, uma copiadora: Não importa em que tipo de negócio você trabalha, você precisa fazer da

“construção de relação de confiança” uma parte integrante do processo. Cada pessoa que trabalha para você precisa treinar isso. Faça um exercício de dramatização para isso e foque-se constantemente em construir relações de confiança de forma que eles saibam que parte do trabalho é conquistar as pessoas e criar vínculos onde for possível. Quando você conhece alguém, precisa olhar a pessoa nos olhos e ser muito simpático. Pergunte como estão.

Se você vende a varejo, pergunte se já estiveram em sua loja antes. Veja só o Home Depot. Você pode perguntar a qualquer funcionário onde encontrar algo e em vez de dizer: “Corredor 5”, eles o levarão diretamente ao item que você precisa – mesmo que ele ou ela tenham que atravessar a loja inteira.

Garçons, recepcionistas, o pessoal de atendimento ao consumidor e sim, especialmente os vendedores precisam todos entender que construir a construção de relações de confiança é um requerimento padrão do trabalho.

Você verá que fechará uma porcentagem muito mais alta de vendas se tiver uma sólida relação de confiança com seus clientes potenciais. De acordo com a Encarta *World English Dictionary*, *relação de confiança*

significa “um

vínculo emotivo ou um relacionamento amigável entre pessoas baseado em uma empatia e confiança mútuas e um senso de que entendem e compartilham das preocupações uma das outras”. Então, como você alcança essa empatia e confiança mútuas e compartilhamento de preocupações?

Vamos por partes. Uma coisa que você pode fazer para estabelecer a confiança é fazer com que seus clientes potenciais sintam que estão trabalhando com um especialista. Como você aprendeu no Capítulo Quatro, vender quebra a confiança (ninguém quer se sentir como se estivessem sendo convencidos a comprar algo), ao passo que a informação a constrói. É por isso que me certifico que cada empresa com a qual trabalho crie um argumento principal cheio de dados valiosos para seus clientes potenciais.

Como eu já disse, mesmo se seus vendedores nunca tiverem a oportunidade de apresentar as informações como um todo coesivo, conhecendo-as e oferecendo-as em momentos apropriados pode elevar seu status aos olhos do comprador.

Então uma das melhores maneiras de estabelecer confiança é que sua equipe de vendas seja mais informada que qualquer outra equipe de vendas do setor. Quando o vendedor é altamente informado, isso se traduz em

“influência”. Aqui está um exemplo simples: Eu estava procurando por um bom livro para ler para uma viagem que eu ia fazer. O vendedor na livraria era extremamente bem informado e letrado. Comprei três livros, todos baseados em suas recomendações. Em uma escala muito maior, se você desenvolver um argumento principal e criar uma sessão de orientação para oferecer a seus clientes potenciais um “informativo para ajudar os donos de negócios da comunidade a serem bem sucedidos”, você estará fazendo muito além do que sua responsabilidade e será o campeão do mercado.

Fornecer informações que ajudam seu cliente suceder o ajudará a construir confiança e respeito. Seus clientes efetivos e potenciais ficarão felizes ao receberem sua ligação. Ou ainda melhor, eles começarão a ligar para você para obter seu input em decisões que estão fazendo para suas empresas. Aqui estão algumas outras maneiras para ajudar a estabelecer uma relação de confiança:

Faça boas perguntas. Estabeleça perguntas de construção de relações de

confiança para que sua equipe de vendas pergunte a cada cliente potencial. Ensine seus vendedores a usarem essas

perguntas para fazerem uma conexão e encontrar interesses em comum. Além disso, torne-o “pessoal”. Entre no mundo daquela pessoa o mais rápido possível. Você pode começar com perguntas que parecem ser sobre negócios, mas são na verdade perguntas pessoais: Por quanto tempo você tem feito isso? Ah é mesmo, e você gosta disso? Como você entrou nesta área? O que você fazia antes disto? Esse tipo de pergunta o ajudará a criar um vínculo mais profundo. Lembre-se, o assunto predileto de conversa de todos são elas mesmas. Você pode aprofundar-se ainda mais?

Pergunte isso: O que você faz para se divertir? O que você faz para ser criativo? Quais são seus hobbies? É claro que você precisa desenvolver mais algumas perguntas como essas.

Em situações com consumidores tais como em restaurantes ou em um ambiente de varejo, você pode perguntar: “Você já conhece nossa loja/restaurante/empresa?” Isso lhe dará a oportunidade para fazer uma tentativa de venda estratégica como você aprendeu no Capítulo Quatro, mas pode também levar a perguntas mais pessoais como: “Você é daqui?” Essas perguntas são inofensivas, mas podem conectá-lo à pessoa de uma maneira que vai além de apenas fazer a venda.

Tenha um senso de humor. Divirta-se com o cliente. Meu corretor de ações sempre me liga com a “piada da semana” e elas são de fato engraçadas. Agora a Internet facilita o encaminhamento de uma piada engraçada, mas não seja uma daquelas pessoas que envia qualquer piadinha. Meus clientes sabem que se lhes envio algo, será muito engraçado. Portanto, meus e-mails são abertos e respondidos. Quando eu vendia anúncios, eu fazia um esforço descomunal vasculhando centenas de piadas para encontrar alguma que fosse incrivelmente boa. Eu sentava em minha mesa e escrevia a punho de 30 a 50 notas personalizadas para 50 grandes clientes e enviava a piada com a nota. Cada cliente provavelmente pensava que ele ou ela eram os únicos que as recebiam porque vinha acompanhado de uma nota escrita à mão. Novamente, não faça isso muitas vezes; é apenas outra oportunidade para construir uma relação de confiança.



Comisere. A miséria ama a companhia. Se o cliente quer reclamar sobre qualquer coisa, desde negócio à vida pessoal, ouça e apoie-o.

Você escalará o processo de construção de confiança.

Seja empático e preocupe-se com eles. Demonstre mais interesse neles do que qualquer outra pessoa já demonstrou. Aqui está um ditado popular: “Se você quiser ser interessante, seja interessado.

Se você quiser ser fascinante, seja fascinado”.

Encontre os interesses em comum. Criei um laço de amizade muito forte com um de meus clientes quando descobrimos que gostávamos da mesma banda. De fato, nós crescemos ouvindo os mesmos discos. Foi como uma chave mágica para abrir um vínculo que compartilhamos até hoje. Encontre os interesses em comum.

Procure por coisas com as quais você possa se identificar.

Espelhe-se. Se você espelhar seu comportamento à linguagem corporal e o tom de voz de seu cliente potencial, eles criarão uma conexão subconsciente de que vocês são parecidos. Por exemplo, se o cliente inclina-se para frente, se inclina para a frente. Se o cliente inclina sua cabeça levemente, você pode inclinar a sua da mesma maneira.

Exercício

Organize um workshop de habilidades de construção de relações de confiança com seus vendedores. Pergunte a cada pessoa para sugerir três maneiras de estabelecer níveis mais profundos de confiança com seus clientes potenciais e efetivos. É claro que você receberá algumas respostas óbvias, como: “Faça boas perguntas” e

“Interesse-se neles”. Mas, na maioria das empresas, essa será a primeira vez que haverá um exercício para estabelecer uma boa relação de confiança, e esse é o primeiro passo do procedimento padrão a ser feito em todas as interações de vendas. Você também notará que seus melhores vendedores farão coisas que ninguém

mais fará. Farão perguntas melhores e mais aprofundadas. Eles especificamente procurarão por coisas que tem em comum com cada cliente potencial.

Quando você definir cinco ou seis bons métodos para

estabelecer relações de confiança, faça um workshop em cada um deles e transforme-os em procedimentos para que cada vendedor possa realizá-los em cada interação.

Revise esse material regularmente, testando seus vendedores: Por quanto tempo ele (o cliente) trabalha lá? Quando filhos tem?

Algumas empresas guardam todas essas informações em um banco de dados de clientes, então até um funcionário novo poderá obter todo tipo de insight sobre o cliente. Outras empresas têm competições para ver quem consegue aprender mais sobre os clientes.

A questão é que a relação de confiança pode tornar você à prova de balas, aumentar as indicações, dar um empurrão em seus lucros e ajudá-lo a tornar-se mais e mais requisitado pelos seus clientes. Trabalhe nisto regularmente.

Passo de Vendas 2: Qualifique o Comprador (Encontre a Necessidade)

Qualificar um comprador significa descobrir o que ele está procurando em seu produto ou serviço e que fatores o influenciarão a comprar. Neste passo, você precisa aprender tudo o que puder sobre os critérios de compra já existentes. Mas a chave para desenvolver sua Máquina Definitiva de Vendas é redefinir esses critérios de compra de forma que seu produto ou serviço se torne a opção mais lógica. Para redefinir os critérios de compra em favor de seu produto ou serviço, você precisa começar por ganhar uma compreensão completa dos critérios de compra já existentes. Desenvolva de seis a 10

perguntas que você gostaria de saber sobre cada cliente potencial. Teste seus vendedores com essas perguntas até que cada um deles as tenha na ponta da língua.

Quando eu vendia anúncios, por exemplo, era obrigatório fazer as seguintes pergunta:

1. Como os seus clientes conheceram você?
2. Qual é a maneira mais eficaz para você conquistar novos clientes?
3. Qual o valor médio de suas vendas? (Isso nos capacita para justificar os custos. Por exemplo, se seu produto custa \$400 e o anúncio custa \$4 mil, eles só precisarão de 10 vendas para justificar o custo do anúncio).
4. Quais são os três maiores problemas que você está tendo em (sua área ou negócio)? (Descubra seus pontos problemáticos e ajude-os a

solucioná-los).

5. Você trabalha nisto faz quando tempo?
6. O que o levou a começar a trabalhar aqui?
7. Quais são seus objetivos para a empresa?
8. Quais são os seus objetivos pessoais?
9. Quais são seus critérios de compra para um produto ou serviço como o seu?

A última pergunta é bastante direta, portanto você precisa encontrar uma maneira de perguntá-la que seja sutil e que se encaixe em sua conversa. Por exemplo, quando se tratava de anúncios nós perguntávamos: “Quais são os fatores que influenciam sua escolha de usar um veículo de mídia em vez de outro?” Além disso, quando você entende os objetivos pessoais e de negócios e as necessidades dos clientes potenciais, você será capaz de mostrar-lhes como seu produto ou serviço pode ajudá-los a atingir suas metas e atender essas necessidades. Nossa equipe de vendas foi treinada com essas perguntas, testada com testes surpresa e aperfeiçoada com exercícios de dramatização para garantir que entendiam o que precisavam buscar durante as interações.

Pense sobre cada pergunta que seu vendedor deveria fazer de forma a compreender detalhadamente as necessidades do cliente. Por exemplo, em todos meus anos comprando ternos, nunca nenhum vendedor me perguntou com que eu trabalhava ou que tipo de roupa eu tinha em meu armário. Se o vendedor soubesse as respostas para essas perguntas, isso não o ajudaria a estabelecer uma relação de confiança mais profunda e entrar em meu mundo enquanto me ajudava a comprar mais ternos? Trabalhei com uma loja varejista masculina de uma grande cadeia na tentativa de torná-los mais

eficientes nesse aspecto. Até criei um programa chamado “Vestido para o sucesso”, onde os vendedores tinham na loja um fichário para mostrar as pessoas como vestir-se para o sucesso. Os vendedores eram até exigidos a oferecer uma “análise de vestuário”, aprofundando-se no conteúdo do armário do cliente para ajudar a completá-lo e certificar-se de que o houvesse um traje apropriado para cada ocasião.

A maioria das empresas simplesmente não vai tão a fundo por iniciativa própria. Mas se você estudar os funcionários mais produtivos, encontrará variações em todas essas técnicas de

desenvolvimento de confiança. Sua tarefa é implementar sistemas, procedimentos e treinamentos que criem uma máquina onde cada vendedor se aprofunde em seus clientes potenciais. Nas palavras de Jay Abraham: “Se você realmente acredita que o que tem a oferecer é útil e valioso aos seus clientes, então você tem uma obrigação moral de tentar atendê-los de todas as maneiras possíveis”. Eu acredito e pratico isso. E quando trabalho com as empresas, me esforço muito para certificar-me de que elas fazem o mesmo com seus clientes em todos os aspectos.

O melhor método de vender que eu já vi é quando você pode guiar seus clientes potenciais por meio de uma série de perguntas e eles venderão o produto ou serviço a si mesmos.

Por exemplo, se alguém liga em resposta ao nosso comercial de rádio, nós teremos uma conversa que parecida com esta:

REPRESENTANTE: Que aspecto do nosso spot motivou você a ligar para nós?

ELES: Gostei da ideia sobre conquistar todos meus clientes almejados.

REPRESENTANTE: O que é um cliente almejado para você?

ELES: Por Deus, a Microsoft seria um cliente almejado.

REPRESENTANTE: O que um cliente como esse significaria para sua empresa?

ELES: Milhões?

REPRESENTANTE: E quantos clientes como esse você gostaria de ter?

ELES: Cem seria um bom número.

REPRESENTANTE: Então, se nosso programa funcionasse para você, ele valeria \$100 milhões?



ELES: Bem, se funcionasse, sim – valeria isso.

REPRESENTANTE: Você estaria disposto a investir \$199 para descobrir se funcionaria, especialmente se você apenas pagasse após vê-lo e apenas se achasse que funcionou? Isso lhe parece justo?

REPRESENTANTE: Não tenho certeza.

É claro que você precisa ter um “fechamento”, mas para fazer isso um pouco mais rápido, aqui está uma série de perguntas criadas de forma que os vendedores fechem a venda por si mesmos:

Quanto está lhe custando não ter esses clientes almejados? Você é o tipo de pessoa que gosta de aprender coisas novas se elas lhe levarão a um breakthrough? Permita-me explicar o que é um breakthrough. É quando você encontra um método de fazer algo que acelera radicalmente sua habilidade de atingir suas metas.

Então me deixe perguntar-lhe novamente, você é o tipo de pessoa que gosta de aprender breakthroughs?

E se você pudesse aprender o breakthrough e só depois decidir se valeria o investimento? Isso lhe pareceria justo?

(Aqui está o fechamento). Vejamos algumas datas que você poderia participar de algum de nossas palestras online. Você tem um calendário à mão?

Exercício

Primeiro, há alguma maneira de guiar seu cliente potencial por meio de uma série de perguntas nas quais seu produto ou serviço tornar-se-ia mais e mais valiosos a eles, da perspectiva do cliente?

Quais seriam essas perguntas e o que você poderia fazer com essa informação para melhor atingir esse cliente potencial?

Em seguida, organize um workshop para estabelecer de 6 a 10

perguntas que seus vendedores farão aos seus clientes potenciais para qualificá-los e descobrir quais são seus critérios de compra.

Treine seus vendedores com exercícios de dramatização e testes

surpresa. Assim você se certificará de que essas perguntas estão tão enraizadas nos vendedores que eles nunca se esquecerão de perguntá-las.

Passo de Vendas 3: Construa Valor

Depois de haver analisado os critérios de compra de seus clientes, você precisa começar a construir valor em torno de seu produto ou serviço. Você já construiu relações de confiança. Fez muitas perguntas.

Agora você pergunta a eles: “A propósito, o que você sabe sobre nós?” Essa é a hora na qual você fará sua tentativa de venda de um ou dois minutos que construirá o valor e comunicará a eles sua reputação no mercado.

Uma maneira ainda mais poderosa de fazer isso, como você já aprendeu, é apresentar seu argumento principal/briefing executivo. Essa sessão de orientação deveria ser voltada ao comprador, não ao seu produto ou serviço.

Como já mencionei, trabalhei com uma proeminente rede Canadense varejista chamada The Shoe Company. O diretor executivo, Alan Simpson, é um dos melhores diretores executivos com quem já trabalhei. Eles também têm em seu grupo a rede de lojas Town Shoes, uma linha de calçados mais alto nível. Eles têm o melhor treinamento informativo que já vi em uma loja de calçados. Já descrevi os dados que eles tinham sobre pés, moda e calçados, mas você sabia que há algo chamado de “o efeito threshold”? Esse estudo mostra que quando você entra em um quarto, as pessoas que estão lá fazem 11 suposições diferentes sobre você (tal como seu nível de formação e sua classe econômica), estritamente baseados em sua aparência. Suas roupas, e sim, seus sapatos adicionam ou subtraem da impressão que você faz. Se um vendedor de calçados pode mostrar-lhe toda essa informação, você acha que isso construiria valor nessa loja e nesse vendedor?

Como introduzir esse tipo de informação aos seus clientes é tão importante quanto a própria informação. Você precisa pré-vender tudo que você está prestes a dizer a eles. Para uma loja de vestuário, talvez você diga: Nossa empresa realizou pesquisas sobre como se vestir para o sucesso.

As pesquisas mostram que 90% das pessoas que usam ternos não



sabem sobre as combinações perfeitas de estilo ou sobre as impressões que suas roupas causam nos outros. Deixe-me mostrar-lhe alguns desses dados.

Os vendedores de calçados poderiam dizer:

A maioria das pessoas pensa que a maneira como o sapato é fabricado não é importante. Mas você sabia que há 23 decisões diferentes que um sapateiro faz ao fabricar um calçado barato ou um sapato de qualidade?

Veja aqui. Deixe-me mostrar-lhe isso. (O vendedor abre o fichário e folheia algumas páginas com esses dados).

Em situações B2B, muitas vezes seu argumento principal é a razão pela qual você está frente a frente com seus clientes – como viu nos exemplos da empresa jornalística e da empresa que vendia peças de arte a hospitais. É fácil introduzir informação sobre o mercado contanto que ela seja útil ao cliente potencial: “Independente de fazer negócios conosco ou não, você deveria saber sobre algumas das informações que coletamos sobre como ser bem-sucedido em seu mercado”.

Exercício

Organize um workshop para construir valor. Pergunte a sua equipe o que pode construir grande valor em torno de seu produto ou serviço. Como, quando e o que você dirá ao introduzir sua sessão informativa de mercado? Para tornar-se a Máquina Definitiva de Vendas você precisa definir e aperfeiçoar cada um dos passos do processo de vendas. Neste exercício você aperfeiçoará uma maneira precisa com a qual você fornecerá informação do mercado aos seus clientes potenciais.

Passo de Vendas 4: Crie Desejo



Agora é o momento de fazer com que seu cliente deseje seu produto ou serviço, e que o deseje agora mesmo. Há muitas coisas que podem ser feitas para aumentar o desejo. Como mencionei, duas técnicas poderosas são: 1. Guie-os por uma série de perguntas nas quais você intensificará sua necessidade sob a perspectiva deles.

2. Apresente dados surpreendentes que realmente motivem seu comprador a entrar em ação agora.

Seja claro sobre essa importante questão: Seus compradores ficarão muito mais motivados se a situação atual se torna inaceitável. Para criar desejo, você precisa motivá-los usando uma combinação de problemas e soluções –

mesmo se é você quem aponta os problemas que eles ainda não haviam considerado. Dados de mercado e seu argumento principal podem funcionar muito bem.

Os dados do mercado mostram aos seus clientes potenciais que seu mercado é acirrado com concorrência, além de poder enfatizar uma alta taxa de fechamento de negócios. Faça uma pesquisa para encontrar essa informação.

Se seus clientes potenciais estão confortáveis com a situação atual, eles não se motivarão para mudar. Portanto, faça que se sintam incomodados. As pessoas agem mais rápido para resolver um problema do que agem para ganhar um benefício não realizado. As pessoas naturalmente movem-se na direção oposta dos problemas e o do incômodo e vão atrás de soluções. Uma vez que você mostrou a eles os problemas, descreva como seria maravilhoso um futuro com seus produtos ou serviços, e assim você criará desejo. Apenas certifique-se de que está descrevendo o futuro maravilhoso deles e não apenas o de seus produtos. Lembre-se de: *As características do produto apenas fazem propaganda, os benefícios é que vendem*. Não diga a eles o que é, mas porque precisam daquilo.

Exercício

Organize um workshop perguntando todos seus vendedores: “Quais são os pontos problemáticos que motivariam seus clientes potenciais a comprar?” Escreva quatro deles. Em seguida escreva os quatro benefícios do seu produto ou serviço que diretamente atendem a esses pontos problemáticos. Cheque suas próprias ideias: Você acabou de escrever características ou benefícios? Seu cliente potencial não liga se seu produto é mais rápido ou se usa menos energia. Diga por que isso importa a eles. Como tornará suas vidas ou trabalhos melhores?

Passo de Vendas 5: Supere as Objeções

Quais são os motivos mais comuns pelos quais você perde uma venda?
E

quantas maneiras diferentes você desenvolveu para eliminar as barreiras de compras? As objeções mais difíceis são as que você não conhece. Um vendedor talentoso estabelece a necessidade e descobre as objeções bem cedo no processo de compra. Mas muitas vezes, ao aproximar-se do fechamento, as objeções escondidas surgem. Certamente, você pode perguntar diretamente ao seu cliente: “O que está lhe impedindo de tomar essa decisão?” Usando uma série padronizada de perguntas, os vendedores superestrelas qualificarão os critérios de compra dos compradores nos mínimos detalhes, antes mesmo de começarem a vender. Quanto melhor você qualificá-los,

menos obstáculos encontrará ao aproximar-se do fechamento. Faça outro workshop com a pergunta geral: “Como podemos criar desejo em nossos clientes para adquirirem nosso produto ou serviço?”

Como já mencionei, o melhor fechamento de todos é aquele que leva o comprador a decidir por si mesmo, já que é a conclusão mais lógica que podem extrair da informação que você deu a eles. Como foi explicado no Capítulo Quatro, o argumento central deve redefinir os critérios de compra e levar o cliente a um fechamento lógico. Você pode também fazer perguntas que mostrem a eles o custo ou as desvantagens de não prosseguir com a compra de seu produto ou serviço. Meus vendedores fazem perguntas como: Qual é o seu maior desafio de marketing?

Quanto valeria para você se esse desafio fosse resolvido para sempre?

Quando custa a você não solucionar esse problema?

Quando os clientes potenciais pensam dessa forma e descobrem que trabalhar conosco pode resolver aquele desafio para sempre, eles fecham a venda por si mesmos.

No entanto, mesmo com boas perguntas no início do processo de vendas, uma objeção poderá aparecer no momento de fechar a venda. Mas se você se lembrar de que *uma objeção é uma oportunidade para realizar um fechamento*, você sempre ficará feliz ao ouvir uma. Por exemplo, um cliente dá essa objeção: “Eu adoraria comprar isso agora, mas simplesmente está fora do meu orçamento no momento”. Você deveria concordar que essa é uma objeção válida. Sempre concorde com uma objeção. Os clientes abaixarão a guarda. Talvez você possa dizer: “Bem, isso é certamente uma boa razão para não investir nisto hoje. (pausa empática) Mas deixe-me fazer-lhe uma pergunta: “Dinheiro é o único motivo impedindo você a comprar esse produto?” Neste momento, se há mais objeções, elas surgirão. Caso contrário, o cliente dirá: “Não, se eu pudesse pagar por isso, eu o compraria”.

Isso se chama *isolar a objeção*. É um princípio básico de vendas que é ensinado em todo programa de treinamento de vendas. Mesmo assim, todos os dias vejo vendedores fazerem o mesmo erro de não isolar a objeção.

Acredito que a verdadeira lição de qualquer tipo de treinamento de vendas se resume à lição principal deste livro: Você precisa trabalhar em cada uma dessas estratégias com uma obstinada determinação e

disciplina. Essa é a única forma de integrar totalmente qualquer um desses princípios de forma que se sintetizem na maneira que os vendedores pensam e operam.

Então quando alguém lhe der uma objeção e você a isolar, terá dado um passo em direção ao fechamento a venda. Neste momento cabe a você garantir a venda. Você diz: “Então, se eu conseguir encontrar uma maneira com que esse produto caiba no seu orçamento, você o compraria?” Se o cliente disser sim, você acabou de fechar a venda. Você precisará agora ser mais criativo no financiamento do produto ou serviço para ajudar a criar mais desejo, mostrando que não comprá-lo custará muito mais a eles em longo prazo.

Passo de Vendas 6: Feche a Venda

Apesar do objetivo ser criar critérios de compra lógicos de tal forma que o cliente potencial e o vendedor caminhem em direção à venda juntos, é importante lembrar que a maioria das pessoas precisa de ajuda na tomada de decisões. Eu tive um cliente que ficou dois anos tentando se decidir se deveria ou não me contratar para ajudar sua empresa a crescer. Eu finalmente disse a ele: “Veja bem, você não precisa de mais nenhuma informação, já sabe tudo o que você poderia saber. Precisa agora apenas tomar uma decisão.

Você é capaz de tomar essa decisão? Porque é nesse ponto onde você se encontra agora”. Esse foi um fechamento abrupto, mas sem ele talvez meu cliente tivesse continuado a perder tempo tentando decidir, quando na verdade poderia já estar trabalhando comigo para melhorar seus negócios. Ele disse: “Você está certo. Já sei de tudo. Quero contratá-lo”. E ele fechou a venda.

Tive outro cliente com o mesmo problema. Ele simplesmente não conseguia tomar a decisão, então eu a tomei por ele fazendo uma série de perguntas:

EU: Você acredita que eu o ajudarei a subir ao próximo patamar?

CLIENTE: Sim.

EU: Você sinceramente acha que minha ajuda trará muito mais lucro do que você gastará em meus serviços?

CLIENTE: Sim, sei que você vale muito mais do que eu gastarei.

EU: Você percebe que os problemas que lhe mostrei lhe custarão muito mais em longo prazo?

CLIENTE: Sim.

EU: Qual você acha que é o resultado principal que você obterá ao trabalhar comigo e qual seria o valor disso para você?

Continuei assim, e fiz mais umas 10 perguntas até que o cliente finalmente concordou resolutamente: “Sim. Começemos já”.

Talvez você precise ajudar os clientes potenciais a tomar a decisão. Não há problema em exercer um pouquinho de pressão. Se você acredita que o que tem a oferecer é bom para eles, feche logo essa venda!

Outro método de vendas testado e comprovado é *assumir a venda*, dizendo

algo como: “Você quer isso enviado hoje?” ou “Para onde podemos enviar isso?” Eu era um jovem de apenas 19 anos a primeira vez que vi um vendedor veterano assumir a venda. Era o meu primeiro dia de trabalho em uma loja de móveis, e o gerente de vendas me disse: “Preste atenção nisto”.

Ele pegou uma prancheta com uma ficha de pedido e caminhou até um casal de idade olhando as poltronas reclináveis. Eles sentaram-se em uma ou duas para experimentar e decidiram de qual gostaram mais. Ele então disse: “Onde vocês moram?” Eles lhe disseram onde e ele respondeu: “Nós fazemos as entregas nas terças ou quintas. Qual desses dias seria melhor para vocês?” O

casal se entreolhou e decidiu que quinta-feira seria o melhor dia. Ele então disse, enquanto posicionava sua caneta na ficha de pedido: “Como se escreve seu sobrenome?” Eles começaram a soletrar e ele fechou a venda.

Essa foi uma interessante experiência para mim. Além de me mostrar a técnica de assumir a venda, demonstrava como um vendedor tem um enorme impacto em se um cliente comprará ou não, e até quando comprará.

Quando trabalhei como corretor de imóveis, me enviaram para acompanhar outra colega de trabalho que estava tendo dificuldades para fechar as vendas.

O primeiro casal que acompanhamos estava procurando pela sua primeira casa. Sete casas depois, encontramos uma que eles gostaram. Eles começam a falar sobre todas as coisas boas: a sala é perfeita, a

garagem é ótima, o jardim é grande, e assim por diante. Se eles fossem meus clientes, eu teria casualmente dito: “Bem, façamos então uma oferta para tirar a casa do mercado. Você não pode imaginar o número de vezes que vi uma casa ser tirada de você quando menos se espera. É melhor fazer uma oferta para manter os outros clientes longe”.

Uma objeção típica de um casal como esse seria: “Bem, meu pai pagará a entrada para nós, então nós queremos que ele veja a casa primeiro”. À qual eu responderia: “Ótimo. Faremos um plano de contingência. Se ele não gostar da casa, você não precisará comprá-la. Como lhes parece?” Venda fechada.

Mas eles não eram meus clientes, então eu apenas observei. O casal já estava pronto para escolher essa casa. Um pequeno empurrão e nós estaríamos logo preenchendo aquele formulário. De repente, a vendedora diz:

“Bem, não façam nada às pressas. Comprar uma casa é uma das maiores decisões que tomarão em suas vidas, então vocês devem ir com calma”.

Incrédulo, lentamente virei minha cabeça à vendedora. Tive que me controlar para não fechar sua boca com minha mão e dizer: “Ela está

delirando de febre. Ignore-a. Vamos preencher esse formulário”. A vendedora não fechou a venda, como também desviou os clientes de tomar aquela decisão.

Essa é uma lição importante. Isso vem de um “ego fraco”, como foi explicado no Capítulo Cinco. Interiormente, essa pessoa estava com medo de fechar a venda ou aplicar qualquer tipo de pressão que fosse, porque o medo de rejeição a estava enfraquecendo. É por isso que a maioria dos vendedores não fecha as vendas bem: Por causa de um ego fraco e o medo de rejeição.

Portanto, ajudarei a todos com esse problema agora mesmo usando as palavras que aprendi do John J., o gerente de vendas daquela loja de móveis onde recebi meu primeiro treinamento de vendas:

Veja bem, às vezes chegam pessoas aqui que já vem procurando por um conjunto de sofás para a sala de estar há uns quatro meses. Elas já foram a umas dez lojas. Sabe por quê? Por causa de vendedores fracos que não sabem fazer o trabalho direito. Seu trabalho é tirar essas pessoas do seu sofrimento. Você já viu pessoas que estão procurando por um conjunto já faz seis meses e o dia que elas finalmente decidem

comprar, elas não podem nem esperar até o produto ser entregue em sua casa? Poxa vida, elas levariam o produto no mesmo dia se pudessem. As pessoas não se arrependem de comprar, a menos que elas comprem algo que já venha com defeito. A maioria das pessoas fica muito animada ao comprar. O seu trabalho, Chet, é ajudar essas pessoas na sua decisão de compra. Essa é a maior fraqueza das pessoas

– elas não são boas em tomar decisões. Se você realmente acredita que seu cliente potencial deveria se beneficiar do seu produto ou serviço, é sua obrigação moral ajudá-los a tomar uma decisão e seguir em frente.

Ótimo discurso. Nunca mais me esqueci. Se você não acredita em seu produto ou serviço, não o venda de forma alguma. Mas se o que você vende realmente será útil àquele cliente potencial, então tente convencê-lo de todas as maneiras possíveis até que ele compre.

Outras maneiras de persuadir as pessoas a comprarem mais rápido e com maior entusiasmo inclui várias inversões de riscos e oferecer-lhes um produto ou serviço cortesia acompanhando a venda. Há algo que você poderia adicionar que os motivaria a comprar neste exato momento? Ou, você



poderia fazer uma inversão de risco (um conceito que o Jay Abraham ensina) de forma que todas as objeções do cliente potencial sejam neutralizadas?

Minha empresa vende um programa de treinamento bastante abrangente e então nós adicionamos a isso alguns milhares de dólares em bônus. Aqui está nossa inversão de risco (parafraseada): “Estamos tão certos de que esse programa irá ajudá-lo, que lhe daremos um vale de \$2 mil em produtos.

Compre esse programa e use-o. Se você não achar que esse produto vale mais do que mil vezes a mais que seu investimento, devolva-o e receba todo seu dinheiro de volta. E, pelo incômodo, você pode ficar com os \$2 mil em produtos de cortesia”.

Quando fiz isso, nossas vendas dobraram. E sim, é fato que 1 dos 10 que comprarem talvez o façam apenas para ficar com os produtos bônus, mas mesmo assim terá nove vendas a mais do que teria caso não tivesse feito a oferta. Uma garantia de ressarcimento é uma ótima maneira de lidar com quaisquer objeções, mas a ideia de oferecer um bônus que eles não precisem devolver potencializa essa ação.

Exercício

Escreva oito coisas que você poderia fazer para fechar mais vendas.

O que você poderia adicionar que encorajaria as pessoas a comprarem neste exato momento? Como você poderia usar a inversão de risco? Que brindes poderia presentear acompanhando as compras que motivariam seus consumidores a comprar? Que produto ou serviço poderia incluir como cortesia que seria de grande valor para seu cliente potencial?

E então organize workshops com seu pessoal em como lidar com objeções e em técnicas de fechamento de vendas. Não há nada que afie tanto as habilidades de vendas como exercícios de dramatização. Algumas pessoas odeiam esse exercício, mas eu não ligo para isso. Eles precisam fazê-lo se trabalham comigo. Serei brando no início, mas farei com que todos os vendedores participem dos exercícios de dramatização. Trabalhei com um grupo de técnicos industriais que precisavam se acostumar a vender um

produto novo altamente técnico. Quando comecei a trabalhar com eles, nenhum era muito bom em nenhuma das técnicas que eu estava ensinando e nenhum deles gostava dos exercícios de dramatização. Eu treinei os exercícios com eles durante seis meses, um por um, enquanto todos os outros olhavam. Ao final dos seis meses, todos os técnicos eram capazes de realizar um trabalho decente em cada aspecto da venda do produto. Era impressionante acompanhar o progresso, apesar de saber, que no começo, todos me detestavam.

Passo de Vendas 7: Follow-Up

O processo pós-venda é tão importante que o próximo capítulo será dedicado exclusivamente a isso.

Conclusão

Esses sete passos referem-se às habilidades e procedimentos básicos fundamentais. Da mesma forma que os treinadores de basquete precisam constantemente treinar seus jogadores em bandeja e bloqueio, os gerentes de vendas precisam constantemente treinar seus representantes em aperfeiçoar os sete passos de cada venda. As empresas inteligentes criam ferramentas, políticas e procedimentos que deem apoio a esses sete passos. Quanto mais padrões de qualidade você estabelecer, melhor será a performance que poderá esperar de talentos de todos os níveis. Só a prática e repetição constante criará vendedores altamente qualificados.



Follow-Up e Habilidades de Criação de Vínculos com o Cliente

Como Reter os Clientes para Sempre e Aumentar Seus Lucros

Radicalmente

Se você observar a maioria das empresas e seus esforços para fazer seus negócios crescerem, a maior parte do seu foco será nos primeiros seis passos do processo de vendas com o objetivo de obter novos clientes. Eles acham que seu trabalho terminou depois que a venda foi feita. Mas custa seis vezes mais obter um novo cliente do que vender algo adicional a um cliente já existente. Se você quer construir a Máquina Definitiva de Vendas, precisará ter um follow-up e um follow-through que sigam detalhados procedimentos.

O mais difícil é capturar a atenção do cliente pela primeira vez. Em qualquer lugar que você vá, haverá uma mensagem comercial de algum tipo.

À medida que a quantidade de mensagens aumenta, a memória das pessoas se encolhe. Isso é chamado de o fator de absorção. Significa que quando você faz contato com alguém e consegue chamar a sua atenção, você precisará fazê-lo novamente, e mais uma vez, e outra. E precisará fazer tudo isso o mais rápido possível, ou ele perderá o interesse e se esquecerá de você. Uma vez que você fechou a venda, pode até ter alcançado um posicionamento top-of-mind, mas se você não ficar à vista, rapidamente sairá da mente de seu cliente. Você precisa ter excelentes procedimentos de follow-up para poder permanecer fresco na mente do seu cliente.

O follow-up – o sétimo passo de cada venda – é tão importante que ganhará esse capítulo inteiro só para ele. Esse capítulo lhe dará as ferramentas para avaliar e melhorar o follow-up e os procedimentos de criação de vínculos com os clientes que você já tem. Também lhe mostrará como conceber e implementar procedimentos mais novos, criativos e inovadores para levar o relacionamento com os clientes a um patamar completamente novo e a um nível de lucro muito mais alto.

Quando trabalhei para o Charlie Munger, tive um representante de

vendas

que era fantástico em fazer o primeiro contato e fechar vendas. No entanto, não era da sua natureza criar vínculos afetivos com as pessoas. Ele apenas fechava a venda e concentrava-se no próximo cliente. Comecei a colocar os três Ps em seus devidos lugares, assim estabelecendo normas para criar vínculos permanentes com os clientes. Criei oportunidades para a interação em massa, tais como feiras empresariais e cerimônias de premiação (sobre as quais você aprendeu no Capítulo Sete), mas também fiz treinamentos individuais e até exercícios de dramatização para ensinar aos vendedores como fazer perguntas de forma que se envolvessem com a vida do cliente efetivo ou potencial (como foi explicado no capítulo anterior).

Nesse exemplo, nós estávamos vendendo B2B, onde cada cliente poderia significar um grande faturamento. Portanto, eventos de entretenimento em grande escala é um investimento sábio para criar oportunidades. Para vendas B2C, você precisa implementar oportunidades de interação em uma escala menor. Por exemplo, se você é dono de um restaurante, spa, salão de beleza ou loja de roupas, você precisa ter os procedimentos em dia para certificar-se que sua equipe estabelecerá relacionamentos com os clientes e os farão sentirem-se especiais.

Exemplo

Aqui está um exemplo de maestria na prática de criar vínculos com o cliente. Certa vez, levei 18 pessoas ao Spago, na época em que era o restaurante da moda no país. Havia uma feira empresarial na cidade, portanto todos meus anunciantes estavam lá. Eles vieram de todos os cantos do país – Lincoln, Nebraska; Pine Bush, Nova Iorque; Albany, Nova Iorque; Pittsburg, Pennsylvania; Miami, Florida; qualquer lugar que você imaginar. A maioria deles talvez nunca teria tido uma oportunidade de ir ao Spago. Precisei fazer as reservas com um mês de antecedência: uma mesa para 18 convidados.

Havia três estrelas de cinema sentadas a poucos metros de nossa mesa, o que foi emocionante para meus clientes. Isso deu a eles algo para contar quando chegassem em casa e representou mais uma oportunidade para criar vínculos com meus anunciantes mais importantes. De repente, alguns garçons vieram à nossa mesa acompanhados do próprio Wolfgang Puck (o dono do restaurante e um famoso chef) com amostras de hors d'œuvres. O Wolfgang veio até

mim, me chamando pelo nome e disse como era bom me ver. Ele não disse “novamente”, mas era implícito que ele me conhecia, apesar de na verdade não me conhecer. Mas o que ele fez, e de maneira muito eficaz, foi fazer com que eu me sentisse muito especial. Afinal, quantas pessoas trazem 18 convidados ao Spago?

Além disso, ver o Wolfgang me dar um aperto de mão e dizer como era bom me ver impressionou meus clientes. Isso me impressionou tanto, que aqui estou eu, contando esse caso quase 20 anos depois. Nos melhores restaurantes, o dono ou gerente irá de mesa em mesa apresentando-se e certificando-se de que tudo está correndo perfeitamente.

Acredite em mim – se você não tem procedimentos para isso, esse tipo de situação nunca acontecerá por acidente. Quais são seus procedimentos de criação de vínculo para certificar-se de que você está mantendo seus clientes satisfeitos? Quantos procedimentos você tem?

O Fator Esquecimento

O entusiasmo é contagiante. Quando você está ao lado de um cliente potencial, seu entusiasmo o influencia. O segundo, que você vai embora, o cliente potencial começa a perder o interesse por você. Mas sua tarefa é manter o cliente entusiasmado sobre duas coisas: você e a venda.

Eles precisam ficar animados com você, e não apenas com o que você está vendendo. Se você causou uma boa impressão, você precisa continuar mantendo um contato ininterrupto. Se você não criou bons vínculos durante os seis primeiros passos do processo de vendas, o follow-up será ainda mais importante. Lembre-se da história da empresa que anunciou em minha revista três vezes seguida resultando em total fracasso. Como eu havia feito um follow-up tão intenso perante o fracasso, ganhei confiança suficiente para convencê-los a gastar ainda mais dinheiro – resultando em um sucesso surpreendente.

Lembre-se, o respeito e a confiança representam a maior parte da venda. A cada minuto que se passar sem que o cliente potencial não tenha notícias suas após recebê-lo em seu escritório, esse respeito perderá força. Fora de vista,

fora da mente.

A verdadeira fórmula de sucesso em vendas:

Confiança e respeito = Influência = Potencial de Controle =

Maior participação do mercado a cada oportunidade mútua de benefício

Você representa uma parte grande do motivo pelo qual eles compram, o que significa que você deve reforçar esse vínculo com sua correspondência de follow-up (exemplos em breve). Mas você também quer que eles fiquem animados com seu produto ou serviço. Se usou as técnicas ensinadas neste livro e apresentou aos clientes uma quantidade enorme de informações úteis em seu argumento principal, maior será a probabilidade de se lembrem do por que compraram seu produto. Um excelente panfleto ou “souvenir” também ajudará.

Quanto mais você lembrá-los, menor será a probabilidade de que se esquecerão do por que de haverem comprado. Mencionar os pontos nevrálgicos, os pontos problemáticos que os levaram a querer

comprar, em suas cartas de follow-up e conversas pelo telefone é uma maneira de reduzir o fator esquecimento. Se você deixar uma reunião ou desligar o telefone sem haver identificado quais são esses pontos nevrálgicos, estará em apuros.

Como você aprendeu no capítulo anterior, as empresas bem-sucedidas conhecem cada aspecto dos critérios de compra do cliente. Quanto mais aprofundada for sua compreensão sobre seus clientes, melhor será a oportunidade de ajudá-los e maior será sua participação de mercado. Sua meta é tornar-se um ponto culminante no dia do seu cliente, que eles de fato ficarão na expectativa para receber seus telefonemas, cartas e e-mails.

Mantenha tudo estimulante e interessante. Você precisa tornar-se uma parte da vida de seu cliente de forma a adquirir um posicionamento top-of-mind em suas mentes. Isso requer um follow-up intenso, diligente e divertido.

Faça o relacionamento divertido incorporando em seu follow-up itens como cartas de baralho, cartas pessoais, jogos, piadas e brindes. Para empresas B2C, você precisa ter um sistema de contato constante para manter o relacionamento forte. Isso pode ser um cartão VIP com o qual seus clientes possam receber serviços expressos ou benefícios especiais. Pode ser um convite personalizado para a sua pré-estreia VIP de uma promoção ou para

lembrar seus clientes de sua próxima visita agendada. Usando a Internet, isso pode ser barato ou até sem custo. Novamente, deve ser enfatizado que o

“marketing informativo” é um método excelente de manter contato.

Independente do que você venda, você pode encontrar informações valiosas que seu cliente ficará grato em receber.

Hoje, toda empresa deveria ter uma grande iniciativa para criar bancos de dados com e-mails e relacionamentos com seus clientes. Atraia o maior número possível de pessoas à sua página da Internet, o mais frequentemente possível, por qualquer motivo que você consiga imaginar.

Vejamos um exemplo prático: Na época em que eu escrevia esse livro, visitei as páginas da Internet oficiais da Disney, Warner Bros. e Universal Studios. Ao procurar, não encontrei facilmente nenhum lugar onde eu pudesse me registrar em alguma lista de e-mail para receber promoções. Se eu fosse dono de um estúdio, o gráfico mais

proeminente em minha página da Internet seria uma oferta que capturasse dados para dar início a um relacionamento com cada fã que visitasse a página da Internet. Um de meus objetivos seria capturar milhões de e-mails de fãs. Isso representaria um hedge¹ para meu investimento, proporcionando-me a oportunidade de promover meus filmes com antecedência e de construir uma marca ainda mais forte frente aos frequentadores de cinema. A página inicial deveria dar propinas éticas para que os fãs informassem seus endereços de e-mail:

“Registre seu endereço de e-mail e concorra a um jantar com uma superestrela”. Certamente, você poderia criar dezenas de oportunidades atraentes que motivariam as pessoas a fornecer seus endereços de e-mail.

Como você aprendeu no Capítulo Sete, crie uma “comunidade”, um ótimo lugar para se visitar e envolva-se. Imagine o poder de dar aos fãs a possibilidade de acompanhar a produção de um filme durante meses e criar entusiasmo para assisti-lo naquele especial fim de semana de lançamento.

Tudo grátis pela Internet. Sem custos de mídia.

Não importa o que você vende, saiba que pode melhorar o relacionamento com seus consumidores usando a Internet. Mas o importante é fazer constantes esforços de follow-up com seus consumidores – especialmente com aqueles que não compraram nada ainda.

Prepare-se para um Ótimo Follow-Up

Regra: Seu follow-up é apenas tão bom quanto seus primeiros seis passos e você deveria considerar seu follow-up durante cada passo do processo de vendas.

Aqui estão os objetivos e perguntas que deveriam guiá-lo em cada um dos passos do processo:

Crie relações de confiança. Que metas profissionais que você percebeu durante a reunião? Como você poderia ajudar os clientes potenciais a atingir essas metas? A que pequenas curiosidades pessoais, interesses em comum ou histórias engraçadas você poderia referir-se mais tarde para lembrá-lo de seu vínculo?

Qualifique e estabeleça necessidade. Você entende as necessidades e objetivos de seu cliente potencial? Quais são seus problemas mais urgentes e como você poderia ajudá-los a solucionar essas questões?

Construa valor. Quais são os pontos nevrálgicos que podem aumentar seu desejo? Qual é o ponto problemático que você pode usar para lembrá-los do por que compraram e porque deveriam continuar comprando ainda mais de você? Lembre-se de que a maioria das pessoas naturalmente se afasta dos problemas e vão ao encontro de soluções.

Construa valor. Quais são os pontos nevrálgicos que podem aumentar seu desejo? Qual é o ponto problemático que você pode usar para lembrá-los do por que compraram e por que deveriam continuar comprando ainda mais de você? Lembre-se que a maioria das pessoas naturalmente gravitam longe de problemas em busca de soluções.

Anule as objeções. Quais são suas objeções e como você pode deixá-los tranquilos?

Fechamento de venda. O que os levou a fechar a venda?

Quanto mais eficaz você for e quanto mais informações coletar nos passos 1 a 6, maior será o alcance de sua penetração com o follow-up.

Quando eu era dono de uma agência de publicidade, tinha como cliente

uma revista. Com o objetivo de fazer pesquisas para esse cliente, nós chamamos ao nosso escritório vendedores de revistas concorrentes para promover seus produtos. Dessa forma, poderíamos ver o tamanho da concorrência com a qual nosso cliente teria de enfrentar. Aqui está como eles fizeram sua propaganda:

O concorrente I falou sobre sua revista.

O concorrente II falou sobre sua revista.

O concorrente III falou sobre sua revista.

O concorrente IV falou sobre sua revista.

Eu estava abismado, não conseguia acreditar que nenhum dos representantes me fez qualquer pergunta. No melhor das hipóteses, isso era uma tentativa fraca de venda.

Quando a única coisa que você faz é falar sobre o produto ou serviço que você está vendendo, qual é a única coisa na qual você pode se focar em seu follow-up? Não há muito mais a dizer na carta do que: “Obrigado pelo nosso encontro e, a propósito, eu lhe disse que nosso

produto é muito bom?” Não há oportunidade para um follow-up de qualidade porque você não descobriu nada sobre mim, meus problemas ou meus critérios de compra. A carta de follow-up receberá o mesmo nível de interesse do cliente que uma mala direta de um total desconhecido. É desnecessário dizer que treinei, fiz exercícios de dramatização e dei testes surpresa de forma que nossa equipe de vendas fizesse muitas perguntas voltadas a descobrir todos os critérios de compra dos clientes e várias curiosidades profissionais e pessoais sobre eles. Quando chegaram a fase de realizar o follow-up, minha equipe de vendas já tinha bastante informação.

10 Passos para um Ótimo Follow-up

Passo 1 de Follow-up: Envia a Primeira Carta de Follow-

up

Se você vende B2B, envie uma carta ao seu cliente dentro de uma ou duas horas após sua reunião. Quando eu ainda estava na rua, eu ligava para minha secretária direto do meu carro e ditava uma carta para que ela enviasse por fax. Você acha que o cliente ficaria impressionado ao receber uma carta de follow-up em menos de uma hora após nosso encontro, sabendo que eu não tinha nem chegado de volta ao escritório? Aqui está uma boa estrutura para uma carta de follow-up:

1. Comece com algo pessoal que você se lembre da reunião.

Por exemplo: “A história que você contou sobre sua filha foi ótima. Em nossa próxima reunião, lhe contarei outra história parecida”.

2. Inclua um elogio.

Por exemplo: “Você certamente parece ter uma boa compreensão de como fazer sua empresa alcançar o sucesso. Eles têm sorte de poder contar com você”.

3. Mencione seus pontos nevrálgicos e foque-se nos benefícios que seu produto ou serviço possa oferecer a eles.

Por exemplo: “Com o desafio que você está encarando, está claro para mim que seis de nossas máquinas são exatamente o que você precisa. Você reduzirá custos, aumentará a produtividade e, o mais importante, aliviará o estresse de muitas pessoas. Estou vendo o quão rápido poderemos resolver esse último item”.

4. Use uma despedida pessoal.

Por exemplo: “Mais uma vez, foi ótimo conhecê-lo. Tenho algumas ideias sobre alguns outros assuntos de produtividade que sei que você gostará de ouvir”.

Aqui está uma carta de follow-up ruim:

Prezado Joe,

Obrigado pelo seu tempo. Sei o quão ocupado você é. Nossas máquinas são ótimas. Com nossa força, nos tornamos ótimos. Nós somos ótimos. Eu realmente quero fazer negócios com você, e estou

disposto a me esforçar muito para conseguir isso.

Você não se arrependerá de comprar nossos produtos. Liguei para você em breve para vender mais alguns produtos.

Atenciosamente, Bernie

Obviamente, essa carta está exagerada, mas muitas cartas de vendas podem ser resumidas assim. Elas começam com uma abertura que não é pessoal e deprecia o vendedor. Como já foi dito, nunca peça desculpas por tomar o tempo do cliente. Você deve acreditar que seu tempo também é valioso e que eles têm sorte de poder conhecê-lo porque lhes proporcionará insights e soluções importantes. No entanto, não coloque toda a ênfase em você e em seus produtos ou serviços como está nesta carta.

Em segundo lugar, essa carta está focada na venda, não no cliente. Você pode repetir aos clientes potenciais que você é ótimo sem parar, mas a menos que você saiba o motivo pelo qual eles decidem comprar, você não fechará a venda. Foque-se neles e nos benefícios que seu produto ou serviço trará a eles.

Em terceiro lugar, não há nada aqui para fazer com que esse cliente se sinta cativado por você. Seja pessoal. Boas cartas de follow-up têm muito mais do que um pequeno toque pessoal. Lembre ao cliente potencial alguma risada que vocês deram juntos ou algo que ele disse que realmente lhe tocou.

Certa vez consegui realizar o milagre de falar por telefone com o vice-presidente sênior da Xerox durante seu horário de almoço. Conversamos durante uma hora e meu chefe na época ficava aparecendo e me olhando feio, achando que eu estava em uma ligação pessoal. Estava rindo e falando sobre a minha vida. Meu chefe começou a ficar cada vez mais zangado, especialmente quando eu lhe acenei com a mão, como quem diz: “Pare de me incomodar”. Quando ele viu que eu havia desligado, me chamou ao seu escritório e disse: “Com quem raios você estava falando? Você ficou no telefone por uma hora inteira!” E respondi orgulhoso: “Era o vice-presidente sênior da Xerox”. Ele continuou: “E que raios você tem para falar com ele que te prenderia no telefone durante uma hora?!” E aqui estava eu, maravilhado de haver conseguido construir um vínculo tão forte que esse executivo realmente *quis* conversar comigo durante uma hora.

Em seguida, escrevi uma carta de follow-up, cheia de assuntos pessoais sobre nossa conversa. Meu chefe arrancou a carta das minhas

mãos e disse

que não era profissional aprofundar-me em tanta informação pessoal. E então ele reescreveu minha carta, tirando todas as referências pessoais, e ela ficou muito parecida com o exemplo modelo da carta de follow-up ruim. Mais tarde, quando ele foi embora para casa, enviei escondido minha carta original por fax para o cliente.

Tive muitos mal-entendidos com esse chefe em particular. Isso é, até eu fechar a maior venda da história da empresa com a Xerox. Após fechar muitas outras vendas grandes como essa, meu chefe permitiu que eu fizesse as coisas do meu jeito. Mas durante o tempo inteiro que trabalhei naquela empresa, ninguém me perguntou como eu estava trazendo tantos grandes clientes. Se essa empresa houvesse organizado os workshops descritos no Capítulo Três, todos teriam aprendido todos meus insights. Você notará que os funcionários mais produtivos estão sempre ansiosos para compartilhar informação. Eu, pelo menos, estava muito ansioso.

Se você vende B2C, talvez não tenha a interação pessoal que você teria em uma situação B2B. Mas mesmo assim você precisará de uma carta de follow-up personalizada. O e-mails tornam isso muito fácil. Comprei dois ternos alguns dias atrás. O vendedor não me fez muitas perguntas, mas mencionei que sou um palestrante, então ele pediu meu cartão de visitas. Quando cheguei em casa no final do dia, fiquei chocado e surpreso ao ver que havia um e-mail dele. Infelizmente, o e-mail praticamente repetia palavra por palavra o exemplo de follow-up ruim, mas eu estava impressionado mesmo assim.

Isso é um exemplo de venda a varejo onde o follow-up pode ser instituído.

Não estou certo se essa é a norma da loja, mas me impressionou. Se há um vendedor envolvido, como no exemplo do terno, use a estrutura que providenciei. O vendedor deveria ter me perguntado muito mais. Dessa forma, seu follow-up teria se capitalizado em minhas respostas, começando com algum comentário pessoal. Faça com que os clientes se sintam bem sobre eles mesmos. Digamos que ele tivesse me perguntado sobre que tipo de palestras que faço. Nesse caso, ele poderia ter dito algo como: “Adorei ouvir sobre os assuntos de suas palestras. Deve ser gratificante poder compartilhar informações tão interessantes com os donos de negócios”. Em seguida, ele poderia ter agregado valor dizendo: “Tenho certeza que aqueles ternos farão você muito bem vestido na sua palestra”.

Agora, imagine se essa loja de ternos tivesse um programa de fidelidade

ou, melhor ainda, se oferecesse uma “análise de guarda-roupas” ou um programa de “vista-se para o sucesso”. E então todo e-mail que enviassem poderia conter informações valiosas para mim, mantendo-me atualizado com as últimas novidades e insights de moda. Isso é aplicável em praticamente qualquer tipo de situação de varejo, com a exceção de marketing de massa.

Se você vende carros, pode enviar boletins informativos com dicas de como dirigir bem, dicas de segurança ou insights de manutenção de como preservar a integridade mecânica de seu veículo. Crie um relacionamento com o consumidor. Se você vende joias, você poderia enviar informações sobre como mantê-las limpas, que tipos de joias tornam-se mais valiosas com o tempo, as últimas novidades de moda e insights do que vestir com determinada joia. Seja um especialista em sua área e ofereça excelentes insights aos seus clientes.

Digamos que você tenha um quiosque de cosméticos em uma renomada loja de departamento onde as vendedoras oferecem testes de maquiagem e tem assim uma maravilhosa oportunidade de criar vínculos com as clientes.

Se você alguma vez já teve uma experiência de estética, como, por exemplo, na loja Nordstrom, você recebeu algum follow-up deles? Você já recebeu dicas de maquiagem dessas empresas? Alguma vez já tentaram torná-lo fiel à marca de forma que você só queira um tipo específico de maquiagem?

Se você vende barcos, que tal fornecer dicas de velejar, dicas de segurança e sugestões de lugares para visitar de barco – tudo isso é informação valiosa.

Não existe nenhuma área de negócios onde não se possa construir um vínculo muito mais forte com seu cliente do que com um extraordinário follow-up.

Até quem faz marketing de massa, como o Wal-Mart, poderia dar um passo além, disponibilizando notícias e insights sobre produtos, alertas para os consumidores e outras informações valiosas – não apenas vender, mas oferecer algo que o cliente valorizará. Por exemplo, enquanto escrevo esse livro, o Wal-Mart está promovendo uma iniciativa intensa para oferecer mais alimentos orgânicos. Porque não enviar e-mails oferecendo insights sobre alimentos orgânicos?

Provavelmente há muitos estudos sobre isso que seriam de interesse e valor aos consumidores. E toda caixa poderia oferecer uma propina ética no momento da compra para obter endereços de e-mail: “Se você nos informar seu endereço de e-mail, nós lhe enviaremos um vale presente (por e-mail) de \$5 válido em qualquer loja Wal-Mart”. Certamente, atingir todo cliente do Wal-Mart via e-mail valeria \$5. Além disso, os clientes



talvez vão à loja especialmente para usar aquele vale antes da data de expiração e talvez até gastem um pouco mais de dinheiro por algo que nem teriam comprado se não tivessem ido lá.

Pense sobre a economia nos custos ao atingir as pessoas via Internet em vez de usar panfletos, malas diretas, televisão ou rádio. Imagine o poder de ter 100 milhões de endereços de e-mail. Mas, em vez de apenas usá-los para enviar avisos de ofertas, envie assuntos que sejam lidos – informações de valor. E então, você poderá também mencionar uma grande oferta. O Wal-Mart se esforça muito para deixar os preços mais baixos que qualquer um.

Imagine um e-mail que diga: “Como nós negociamos com a Sony para lhe trazer essa grande oferta”. E então o e-mail poderia ser um artigo mostrando como o Wal-Mart negocia em nome de seus consumidores para manter os preços baixos. Esse tipo de e-mail poderia juntar assuntos de interesse com informações de ofertas.

Independente do que você venda e para quem, toda empresa pode melhorar muito seu follow-up. Estamos em uma nova era e tantas empresas perdem essas oportunidades.

Exercício

Crie uma carta de follow-up que seja um modelo para seu produto ou serviço. Se você for uma empresa voltada às massas, faça um workshop de ideias de marketing informativo para fazer com que esses e-mails sejam lidos. Se você trabalha com B2B, use o formato providenciado abaixo para criar um modelo para seu primeiro email de follow-up.

Os passos a seguir são voltados especialmente para esforços de vendas diretas, onde um vendedor tenta construir um

relacionamento de longo prazo com um consumidor, mas muitos dos

conceitos podem também estimular ideias para um público muito grande.

Passo 2 de Follow-up: Faça o Primeiro Telefonema de

Follow-up

O telefonema de follow-up deveria ser feito logo após o envio da carta.

Deveria oferecer algo de valor, algo que não precise necessariamente beneficiar sua empresa diretamente. Você essa tentando criar um vínculo com seu cliente, então esse follow-up não precisa vender nada a eles. Isso é absolutamente crítico se você vende B2B. Você poderia ligar e dizer: “Oi Jim. Eu pensei um pouco mais sobre os desafios que você está enfrentando, e acho que tenho uma ótima ideia para solucioná-los”. No caso de B2C, pode ser uma ligação com um lembrete, oferecendo mais informação ou com um convite para um evento especial acompanhado de um amigo.

Se você trabalha com B2B e teve uma boa reunião, deveria agora estar trabalhando para penetrar na equipe de seu cliente como alguém que traz suficiente valor para que eles lhe permitam entrar no seu mundo. É assim que me tornei o funcionário mais produtivo em todas as empresas nas quais trabalhei. Tornei-me um contribuidor tão valioso que era como se eu fosse outro funcionário em suas equipes. Eu os ajudava a encontrar talentos, criar anúncios mais eficazes, melhorar a performance em feiras empresariais, fazer contatos com outras empresas que poderiam ajudá-los, e assim por diante.

Eles diziam: “Vamos ligar para o Chet e ver o que ele pensa sobre isso”. Eu tinha total controle sobre minha carteira de clientes e nunca perdi um sequer a algum concorrente. Por outro lado, se sua reunião não foi muito boa, sua única esperança será um follow-up de outro mundo.

Em casos de B2C, a melhor oferta a se fazer em uma ligação de follow-up poderia ser algo informativo. Se você vende colchões e roupa de cama, quais seriam cinco dicas para dormir melhor? Se você vende móveis, pode oferecer dicas de decoração? Os exemplos B2C talvez não requeiram um telefonema, mas ao continuamente estabelecer-se como o especialista, você fará parte do processo de decisão de compras do seu cliente na sua área. Seus clientes poderão ligar para você pedindo conselhos se devem comprar um novo terno em sua loja de ternos ou o que opção de jantar eles deveriam pedir da sua

empresa de buffet para servir em sua próxima festa. Além disso, pense sobre o aumento de indicações. Nunca tive um relacionamento com um vendedor de ternos, mas há vendedores que são tão especializados, que seus clientes constantemente os recomendam para seus amigos. Os especialistas receberão



três vezes mais indicações que os “vendedores”.

Exercício

Qual será o seu segundo follow-up padrão após a compra? Que roteiro você usará em seu telefonema? Anote algumas ideias. O que você poderia oferecer que é de valor ao cliente?

Passo 3 de Follow-up: Compartilhe Algo Divertido ou de

Interesse Pessoal

Conforme você aprendeu no Capítulo Dez, você estabelecerá um vínculo ao longo do processo de vendas de forma que possa utilizar abordagens similares. Como foi mencionado neste capítulo, envie uma tirinha de quadrinhos ou uma artigo que você sabe que será de interesse a eles. E

mesmo que o único objetivo seja apenas fazê-los sorrir ou dar uma gargalhada, isso fortalecerá aquele vínculo e manterá seu posicionamento top-of-mind. Portanto, envie algumas coisas de interesse a eles todos os meses. Não venda; apenas jogue conversa fora.

Exercício

Qual será seu terceiro follow-up padrão depois que o consumidor comprar algo ou depois daquele primeiro encontro? Pense sobre seus maiores clientes. O que você poderia enviar a eles que os entreteria ou os interessaria? Escreva um bilhete que você poderia enviar junto com isso de forma a mantê-lo em uma posição top-of-mind.

Passo 4 de Follow-Up: Organize uma Festa, Compartilhe



uma Refeição e Crie Vínculos Desabaladamente

Se o seu negócio for B2B ou B2C, organizar uma festa é uma das melhores maneiras de criar vínculos. Volte ao Capítulo Sete para ver exatamente como fazer isso.

Compartilhar uma refeição com seus clientes é outra ótima maneira de criar vínculos. Aqui está o índice de eficácia do vínculo:

Café da Manhã:

Boa oportunidade de fortalecer relacionamentos.

Almoço:

Boa oportunidade de fortalecer relacionamentos.

Jantar:

Ótima oportunidade de fortalecer relacionamentos.

Você precisa entrar de mansinho em suas vidas. Não pressione muito.

Precisa discernir qual será o convite adequado para cada situação. Uma maneira de fazer isso é oferecer um bônus. Aqui está um roteiro que você pode usar: “Fiz algumas pesquisas sobre a sua indústria e descobri algumas coisas interessantes. Se pudermos nos reunir para um café da manhã ou almoço, mostrarei a você um bocado dessas informações”.

Exercício

Qual será seu quarto follow-up padrão depois de o consumidor comprar algo? Se isso será uma refeição, como você os convidará?

Escreva seu roteiro para usar no telefone agora. Se trabalhar com B2C, o que mais você poderia oferecer aos seus clientes? Um contador ou consultor financeiro poderia oferecer um café da manhã trimestral para ensinar aos clientes sobre boas estratégias para manter e aumentar seu capital. O que você poderia oferecer que fosse de valor para seus clientes?

Passo 5 de Follow-up: Envie Outro Fax/E-

mail/Carta/Cartão



Se você alcançar uma percepção top-of-mind, não pode deixar isso lhe escapar das mãos. Com um follow-up ininterrupto você nunca perderá um cliente ao seu concorrente. Se acabou de almoçar com seu cliente ou se ele foi a uma festa ou evento que você patrocinou, faça um follow-up imediato com outra carta. Aqui está um exemplo:

Prezada Gail:

Você foi uma ótima companhia em nosso almoço. Quem me dera que todos meus clientes tivessem seu senso de humor.

Fiquei intrigado com suas ideias sobre mala direta, portanto estou providenciando a realização de mais pesquisas. Avisarei-lhe assim os resultados saírem. Enquanto isso, fique longe das anchovas.

Atenciosamente, Kevin

Essas cartas precisam ser curtas e interessantes. Seja pessoal, dê elogios e diga a eles qual será o próximo passo de seu relacionamento. A carta de Kevin à Gail a informa que ele dará o próximo passo ao fazer algumas pesquisas adicionais e que a avisará quando os resultados saírem. A essa altura, ele já preparou o caminho para compartilhar outra refeição com ela de forma que possa apresentá-la essa informação.

Exercício

Qual será seu quinto follow-up padrão depois que o consumidor comprar? Escreva uma carta que seria um follow-up perfeito para um almoço, uma festa ou um encontro.

Passo 6 de Follow-up: Planeje Algo Divertido Que Possa

Incluir a Família

Se você trabalha com B2B e seus clientes são grandes o suficiente para valer a pena, pode convidá-los para juntar-se a você em atividades divertidas



como velejar, jogar tênis, dar passeios de balão de ar quente ou de mergulho.

Já fiz tudo isso e um pouco mais. Quanto mais memorável e divertida for a experiência, maior será a probabilidade de que o cliente não apenas aceite o convite, mas que falará sobre ele a terceiros. Você está começando a fazer parte de suas vidas. Em uma conferência no Havaí, alugamos um catamarã e levamos 30 clientes para um passeio com drinks e aperitivos. Foi uma experiência incrível de interação. Eu trouxe cinco vendedores comigo e compramos óculos escuros de brinquedo muito cômicos que tinham palmeiras saindo deles. Então tiramos fotos de nossos clientes usando os óculos e as distribuímos na conferência.

Em outra feira empresarial (onde os clientes estavam todos reunidos em um só lugar), organizamos uma noite em estilo cassino e fizemos dinheiro de papel com a foto de cada um dos clientes nas notas. Eles curtiram tanto aqueles dólares falsos que acabaram levando-os para casa para mostrar às suas famílias.

Você pode convidar seus clientes para assistir a uma peça de teatro ou

ir a um piquenique. Se seu negócio for B2C, pode organizar grandes fessas ou comprar pacotes de ingressos para um show de comédia, um evento esportivo ou um show de música. O objetivo é fazer parte da vida de seus clientes.

Pense em algo animado que vocês possam fazer juntos. Talvez seja natural para você fazer essas coisas, mas se não for ou se você tiver vendedores, precisa incorporar essas ações em seus procedimentos.

Exercício

Qual será seu sexto follow-up padrão? Faça uma lista com 10

eventos divertidos que você poderia fazer com seus clientes e suas famílias. Escreva uma carta ou um roteiro para usar ao telefone com o qual você poderá convidar seus clientes a esses eventos.

Passo 7 de Follow-up: Oferecer Algo para Ajudá-los em

Seus Negócios



Você poderia ser o rei ou rainha do networking? Ótimas empresas sempre procuram maneiras de fazer seus clientes alcançarem o sucesso. Você poderia conectar dois clientes e criar um network de indicações? Quando nós vendíamos anúncios, costumávamos juntar empresas principiantes com empresas muito maiores e já consolidadas. Isso normalmente resultava em relacionamentos valiosos para ambos os players. Por esse motivo, meus clientes sempre atendiam minhas ligações – sempre. Como eles nunca sabiam que novidade interessante eu ofereceria daquela vez, eles sempre me atendiam bem e até ficavam na expectativa dos meus telefonemas. Seja um recurso.

Você poderia fornecer alguma ideia para ajudar seus clientes a obter sucesso? Acima de tudo, ajude o cliente. Quem sabe assim você possa até vender mais produtos ou serviços no processo.

Exercício

Qual será o seu sétimo follow-up padrão? Pense sobre seus maiores clientes. Como você poderia ajudá-los a melhorar seus negócios?

Haveria alguma maneira de conectar dois ou mais deles de forma que seria benéfico a todos?

Passo 8 de Follow-up: Envie Outro Fax/E-

mail/Carta/Cartão

Seu cliente precisa receber notícias suas tão frequentemente que vocês ficarão permanentemente em contato. Continue enviando bilhetes e piadas.

Se você se tornasse o melhor amigo de algum de seus clientes, seria natural continuar fazendo essas coisas.

Exercício



Qual será seu oitavo follow-up padrão? Escreva outra carta que você poderá enviar depois de haver ajudado a melhorar seus negócios de alguma maneira.

Passo 9 de Follow-up: Ofereça Mais Ajuda Para Obter

Sucesso

O que mais você pode fazer para ajudar seus clientes obterem sucesso?

Talvez você possa levá-los a alguma palestra ou dar uma palestra em suas próprias empresas. Pode dar a eles um curso de treinamento sobre algum assunto com o qual estão tendo dificuldades ou que ajudaria seus negócios.

Você pode ajudá-los a encontrar novos funcionários ou alertá-los sobre importantes tendências no mercado. Nós estamos trabalhando com uma famosa cadeia de restaurantes que está oferecendo sessões de “almoce e aprenda” a donos de negócios como uma maneira de criar melhores vínculos com as empresas em sua área. Isso dá a eles uma desculpa para ligar aos donos de negócios e convidá-los a fazer algo legal. Se você acha que treinamento de vendas, de marketing ou de gerenciamento seria valioso para seu cliente, e você pudesse juntar um grupo ou até oferecer algo via Internet, você encontraria muitas empresas de treinamento dispostas a disponibilizar algum conteúdo para você como forma de ganhar mais divulgação. (A minha empresa certamente poderia.)

A essa altura, você estará se tornando um valioso recurso e um confiável confidente aos seus clientes com esse nono passo. Isso gera uma excepcional fidelidade por parte do cliente, de forma que seus clientes sentirão como se estivessem cometendo uma traição pessoal se comprarem de um concorrente.

A fidelidade dará a você um controle sem igual na sua participação de mercado e o ajudará a ficar por dentro de tudo o que seu cliente está pensando. Já que é tão caro capturar novos clientes no mundo de hoje, o que você pode fazer para estabelecer um vínculo inquebrável?

Exercício



Qual é seu nono procedimento de follow-up? Anote algumas opções de conferências ou cursos de treinamento que você poderá oferecer aos seus clientes. O que você poderá fazer para garantir sua posição como um recurso valioso e como um confiável confidente?

Passo 10 de Follow-up: O Follow-up Definitivo; Convide-

os à Sua Casa ou Seja Convidado à Casa Deles

Quando você os recebe em sua casa ou vice-versa, saberá que terá realizado um excelente follow-up. Aqui estão algumas citações reveladoras de funcionários altamente produtivos sobre a importância deste passo:

“Todo cliente importante que tenho já jantou em minha casa”.

“Metade dos convidados em meu casamento eram meus clientes”.

“Desde seus sonhos, aos seus hobbies, aos hobbies de seus filhos, eu sei tudo sobre meus clientes mais importantes”.

Exercício

Qual será seu décimo procedimento de follow-up padrão? Como você convidará seus clientes à sua casa? O que você poderá fazer em sua casa que seria irresistível demais para recusar? Você poderá organizar uma exposição de arte e pedir a uma galeria local para montar uma amostra de suas peças de arte espalhadas pela sua casa? Você poderá desafiar um restaurante local a preparar um banquete gourmet para seu jantar vip? Escreva uma carta ou um roteiro para um telefonema que seria apropriado para seu cliente mais importante.

Conclusão

A criação de vínculos é crítica. Sua meta definitiva é que todos os seus maiores clientes também se tornem seus melhores amigos. Envolver-se em suas vidas e no sucesso de suas empresas. Faça com que a prática de ajudá-

los a alcançar o sucesso torne-se sua missão pessoal. A conclusão é que você precisa realizar follow-up ou você vai ser medíocre. Com um follow-up fantástico e estruturado, você irá alavancar-se tão acima da concorrência que eles não serão capazes de tocar você ou seus clientes.

1 “Hedge” é um termo usado no próprio inglês em finanças. Para designar uma espécie de proteção para investimentos de risco.



Colocando Todos os Sistemas Para Funcionar Estabelecer Metas, Medir a Eficácia e Implementar Seu Plano

Mestre

O estabelecimento de metas e a mensuração de eficácia é a 12ª área de habilidade fundamental, e foi criada de forma a potencializar todas aquelas 11

áreas que a antecederam. De acordo com a mentalidade da Máquina Definitiva de Vendas, o estabelecimento de metas não se resume apenas a anotá-las periodicamente, apesar disso fazer parte do processo. Trata-se também de ter tanto domínio sobre seu foco que alcançar aqueles objetivos seja algo rápido e automático. Esse capítulo o ajudará não apenas a melhorar seu negócio, mas a viver uma vida mais saudável e feliz.

Como você aprendeu ao longo deste livro, ser especialista em algo não quer dizer fazer 4 mil coisas, mas fazer 12 coisas 4 mil vezes. Para alcançar a maestria seu negócio, não há dúvidas de que você terá de repetir as competências deste livro várias vezes, e verá cada vez mais melhorias em seu negócio. Você não pode tornar-se um especialista de todas essas habilidades instantaneamente, mas estabelecer objetivos periódicos agilizará o processo.

A segunda metade deste capítulo lhe dará processos detalhados para acompanhar e registrar todas as suas iniciativas mais importantes, especialmente seu esforço dos 100 Mais Almejados.

E se além de todos os passos, ferramentas, workshops e insights ensinados neste livro você tivesse mais uma vantagem agregada a tudo isso – um computador programado para focar-se exclusivamente em buscar oportunidades e gerar sucesso para você até mesmo durante suas horas de sono? Esse computador não faria mais nada o dia todo além de olhar para mundo ao seu redor, em busca de toda e qualquer coisa que crie mais sucesso em cada aspecto de sua vida. Isso lhe parece interessante?

De fato, você tem exatamente esse tipo de computador em seu cérebro.

Chama-se sistema ativador reticular ascendente (SARA), e o problema é que a maioria de nós sem saber o programou para buscar pelas coisas que nós não

queremos em vez de alcançar os espetaculares resultados que desejamos.

Neste capítulo você aprenderá o que é a SARA e como canalizar seu poder para criar sucesso em cada área de seu negócio e de sua vida. Você também entenderá exatamente como estabelecer metas e mensurar a eficácia de forma a acelerar seu crescimento. Finalmente, você lerá em detalhes sobre o melhor exemplo que já vi de uma empresa que usou de uma obstinada disciplina e determinação para dominar e executar as 12 competências que você aprendeu neste livro. Dessa forma, essa empresa se tornou uma Máquina Definitiva de Vendas.

O Que Pensamos Define Quem Somos

O sistema ativador reticular ascendente é aquele magnífico computador no cérebro que a maioria de nós nunca usou conscientemente. Milhares de pensamentos aparecem e desaparecem de nossas mentes todos os dias. A verdade é que esses pensamentos afetam cada célula de nosso corpo. Nossas células são totalmente reativas ao ambiente no qual vivem, e o pensamento é um dos recursos mais poderosos para criar esse ambiente. Alguns dizem que se estamos zangados, com medo ou ansiosos enquanto comemos ou bebemos, estamos literalmente envenenando a comida que estamos ingerindo (veja o documentário *Quem Somos Nós?* de 2004 para mais informações sobre isso).

Mas quando você mantém seus pensamentos focados em todas as coisas positivas de sua vida e as coisas positivas que quer que aconteçam na sua vida, você acordará e propositadamente focará seu subconsciente a criar melhorias incríveis em todos os aspectos de sua vida.

Pare por um minuto e pense sobre os tipos de pensamentos que você teve hoje. Qual foi o tom e caráter predominante desses pensamentos? Se você é como a maioria das pessoas, seus pensamentos foram dominados por problemas e autocrítica. As pessoas tendem a ater-se no que não está funcionando em suas vidas e, como mencionamos antes, as pessoas criam vínculos afetivos facilmente ao compartilhar infelicidade, tristeza ou reclamações.

Escute as pessoas à sua volta. É espantoso quantas vezes você ouvirá coisas do tipo: “Detesto quando isso acontece”, ou “Estou tão fora de forma”

ou “Eu não consigo fazer isso”. O sistema ativador reticular ascendente é o programador de atitude do cérebro, e seu poder encontra-se no fato que o subconsciente aceita que tudo o que você diz como se fosse real. Então, quando você diz que não consegue fazer algo, adivinha o quê? Você não será capaz de realizá-lo. O subconsciente não consegue julgar o pensamento e dizer: “Ah, ela não quis realmente dizer isso. Nos sairemos melhor dessa vez”. Ele não consegue distinguir entre uma percepção real e uma imaginária.

Então, se você tem a percepção de que não consegue fazer algo, provavelmente falhará. Preocupar-se tem o mesmo impacto. Se você se preocupa sobre um problema, seu subconsciente pensará que o problema é o mais importante para você e não o ajudará a encontrar soluções. Para encontrar soluções, você precisa mudar sua maneira de pensar, passando a exigir soluções para um problema em vez de ficar preocupado em relação a ele. Já fiz isso mais de mil vezes em situações aparentemente impossíveis.

Eu até apliquei essa informação na forma como eduquei meus filhos.

Quando algum deles diz algo como: “Não consigo” ou “Não tenho talento para isso”, eu digo “Como se chama isso?” Eles resmungam: “Reforço ao fracasso”. Certo dia, quando meu filho estava aprendendo a jogar tênis, ele disse: “simplesmente não consigo pegar o jeito desse saque”. Mas então ele olhou para mim e percebeu o que havia dito. “Mas eu estou melhorando a cada dia que passa”. Eles podem até ter resmungado e reclamado, mas não precisaram esperar muito para ver os resultados fantásticos que surgem quando você foca seu SARA naquilo que você quer para sua vida em vez no que você não quer.

Você já ouviu o ditado: “Finja que você consegue fazê-lo até de fato conseguir fazê-lo”? A razão pela qual isso funciona é que ao ajustar sua atitude (ou fingir) como se você já soubesse fazer algo que você está tentando aprender, é como se estivesse enganando seu subconsciente em transformar aquele sucesso ou nível de habilidade em realidade. Seja lá o que repetir ao seu cérebro é o que ele acreditará e o que trará para sua vida. Tenha a atitude como você já possuísse todo o sucesso que deseja, e o seu subconsciente trabalhará para atrair mais sucesso em sua vida.

A atitude é a única coisa que você pode controlar em sua vida e, no

entanto é também a mais poderosa. Você não pode controlar seu cônjuge, seus filhos, o clima, seus colegas ou a empresa. Você pode tentar entender cada um deles melhor, mas não pode controlá-los. O único que você pode controlar é a sua

percepção e a sua atitude. A boa notícia é que a percepção e a atitude é tudo o que você precisa controlar para alcançar as suas metas e sonhos na vida e nos negócios.

Como Funciona

Digamos que você esteja andando em algum terminal de aeroporto, procurando pelo seu portão. Você tem duas horas até o horário de embarque, portanto você não tem pressa. Você não está esperando nenhum telefonema ou qualquer outra coisa parecida – está apenas caminhando, procurando pelo seu portão. Há mil coisas acontecendo ao seu redor – conversas de todos os tipos, avisos pelo sistema de som, crianças correndo soltas e levando broncas de seus pais. Você não está prestando atenção, então não ouve nada daquilo.

E, de repente: “Joe Smith, atenda ao telefone branco!” E você pensa, “Peraí, o Joe Smith sou eu!”.

Isso é o seu sistema ativador reticular ascendente fazendo a triagem de tudo o que não lhe interessa e acordando-o para algo que lhe interessa. Em um aeroporto cheio de gente e com milhares de mensagens comerciais, avisos sonoros e outras distrações, o seu RAS irá ignorar tudo. Imagine como seria se você estivesse andando na rua ou sentado em um restaurante sem conseguir ignorar aquelas coisas que não lhe interessam. Você não seria nem mesmo capaz de ter uma conversa ou focar-se em nada.

Outro exemplo é quando você compra um carro novo. Você nunca prestou atenção naquele carro antes e de repente começa a vê-lo em todas as partes.

Agora que esse carro em específico se tornou um objeto de interesse para você, o seu SARA irá identificá-lo dentre milhares de carros que você vê todos os dias.

Aqui está outro exemplo: Meu roteiro de filme atraiu a atenção de várias atrizes e cantoras famosas. E nunca teria ouvido falar sobre nenhuma dessas mulheres caso elas não tivessem demonstrado interesse em fazer meu filme.

Quando a LeAnn Rimes estava lendo o meu roteiro para atuar a personagem principal, eu de repente não podia abrir uma revista ou ligar a televisão sem deparar-me com sua imagem. Se ela não tivesse se interessado no filme, eu provavelmente apenas teria notado que ela tinha uma ou duas músicas de

sucesso. Mas uma vez que ela estava em meu radar e o meu SARA foi informado de que eu estava interessado nela, comecei a notá-la em

centenas de lugares.

Sendo uma máquina muito eficiente, o SARA isola qualquer área de interesse. Isso se refere a seja lá o que estiver ocupando seus pensamentos: seu carro, seus hobbies, suas metas, seu sucesso, suas limitações, seus fracassos, e assim por diante. Se você está constantemente pensando sobre fracasso, problemas e preocupações, seu SARA continuamente se focará nisso e lhe trará mais daquilo que mais lhe interessa. Seja o fracasso ou o sucesso, seu RAS direcionará toda a força de seu cérebro para fazer uma triagem de seus muitos pensamentos e cuidadosamente selecionará o que for importante para você. Dessa maneira, seu SARA o guiará à realidade que é consistente com seus pensamentos. Digamos que você esteja andando na rua, pensando que os negócios vão mal para todos. Você dá uma olhada à sua volta e vê uma placa com os dizeres “estamos encerrando nosso negócio”, e pensa: “Viu só? Os negócios realmente vão mal”. Mas logo ao lado há um enorme projeto de expansão incluindo vários novos negócios, mas você sequer o nota porque não é sobre isso que você está pensando. O SARA é uma parte poderosa do cérebro que a maioria de nós não usa conscientemente.

Canalizando o Poder do SARA

Quando vou ajudar uma empresa que tem problemas, a coisa mais poderosa que posso fazer é pedir que se foquem em soluções e em estabelecer metas para melhorar a situação. Essa mudança de foco é percebida nos resultados da empresa. Com todos dedicando-se ao menos durante uma hora por semana em focar seu SARA a encontrar soluções e a melhorar os negócios, as soluções começam a aparecer e os negócios começam a melhorar. Uma maneira de canalizar o poder do RAS é fazer workshops pró-ativos e fazer com que todos se foquem em solucionar os problemas em vez de focar-se nos problemas.

De Fiapo a Cabo de Aço

A verdade é que o SARA já está funcionando a todo vapor em sua vida, ajudando-o a criar uma realidade que seja compatível com os seus pensamentos. Qualquer afirmação que você faça para você mesmo começa no subconsciente como um fiapo de uma ideia. Cada vez que você afirmar algo, o fiapo engrossará. Se você repetir isso a você mesmo algumas vezes mais, o fiapo se transformará em um fio, depois em corda, e depois em cabos de aço que obedecerão a realidade que você criar.

Nós todos temos convicções programadas sobre nossas próprias limitações.

Dizemos coisas a pessoas do tipo: “Eu não consigo lembrar-me de nomes”,

“Sou um desastrado”, “Eu não consigo cozinhar”, “Não consigo dançar” ou

“Eu sempre estrago tudo”. A primeira vez que dizemos isso, ainda são apenas fiapos muito finos, mas se o repetirmos para nós mesmos e a outras centenas e até milhares de vezes, imagine como se tornarão enraizados. Focamos nosso subconsciente em atender nossa realidade programada de esquecer nomes, tropeçar nas escadas ou no pé de nosso parceiro de dança, queimar a janta e estragar tudo. Mas e se você acreditasse que você é ótimo em lembrar nomes, extremamente coordenado e um ótimo chef e dançarino – e que o sucesso chega facilmente a você? Se essas fossem suas convicções, em que atividade seu subconsciente estaria trabalhando agora? Estaria criando seu sucesso!

Um Atalho

Manter sua mente focada em seu sucesso pode ser difícil no princípio, mas aqui está um atalho para ajudá-lo a fazer essa transição. Sua mente é mais receptiva quando está menos ocupada. Logo antes de você dormir e logo ao amanhecer é quando você está mais receptivo. Essa é a melhor hora para realmente focar seu SARA em todas as coisas positivas que você quer na vida. Se você imaginar-se alcançando o sucesso ou superando algo nesses momentos, sua mente absorverá isso muito mais facilmente. Se você está prestes a ter uma reunião importante, imagine-a exatamente como você quer que ela corra. Essa visualização continuará em sua mente no momento em que você entra naquela sala de reuniões e o ajudará a criar os resultados desejados.

É importante manter seu cérebro funcionando no presente. Diga a você mesmo: “Hoje é um ótimo dia” em vez de “Hoje terei um ótimo dia”. Ou “O

sucesso chega facilmente a mim” em vez de “O sucesso chegará facilmente a mim”. Isso se chama autosugestão. Fraseie suas metas e desejos como se realmente existissem porque assim seu cérebro trabalhará para atendê-los mais rapidamente por você. Se você diz que será um bilionário, o cérebro dirá: “Ah, eu *irei* fazer isso. Isso significa que eu não preciso fazê-lo agora”.

Em vez disso diga: “Eu *sou* um bilionário”. E então seu cérebro dirá: “Ah, uau, eu preciso tomar providências”.

Você já foi dormir repetindo a si mesmo: “Preciso acordar na hora certa amanhã”, e na manhã seguinte você acorda poucos momentos antes do alarme soar? Como seu cérebro sabia disso? Pense sobre isso. Além dos bilhões de cálculos por segundo que nosso cérebro realiza, ele também tem um relógio que pode dizer-lhe exatamente quando acordar. Ou, você já disse a si mesmo: “Eu não posso perder a hora amanhã”, mas acabou perdendo a hora? Note a diferença na maneira como você diz as coisas. Com “Preciso acordar na hora certa amanhã”, tudo que seu cérebro ouve é “Acordar na hora certa amanhã”. Se você disser: “Eu não posso não posso perder a hora amanhã”, tudo o que seu cérebro ouve é “Perder a hora amanhã”. Então, frasar é importante para o subconsciente. Você precisa afirmar as coisas como se elas já existissem. Diga ao seu SARA exatamente o que você quer e foque-se no lado positivo.

O Thomas Edison, que inventou a lâmpada, a câmera de filmar e dezenas de outras coisas engenhosas, dizia: “Nunca vá dormir sem uma solicitação ao seu subconsciente”. Você pode realmente apresentar algo ao seu subconsciente ao ir dormir e acordar com a solução em mente. O Napoleon Hill escreveu que você deveria “exigir” que o seu subconsciente lhe desse as soluções ou respostas que você deseja.

Uma maneira de fazer com que sua mente subconsciente funcione em seu favor é fazer uma gravação da sua própria voz para escutar toda noite antes de ir para a cama, alimentando afirmações pró-ativas ao seu subconsciente.

Durante 12 anos, ouvi a uma gravação de minha própria voz a cada noite antes de deitar-me. Eu estava falando diretamente ao meu subconsciente e eu ouvia a gravação quando minha mente estava mais receptiva. Meu salário



dobrou por três anos seguidos.

Exercício

Crie uma gravação de SARA de sua própria voz usando qualquer tecnologia que você tenha disponível – cassete, gravador digital, e assim por diante. Primeiro, use sua música relaxante predileta como música de fundo ao gravar. Em seguida, dizendo em voz alta alguns exercícios de relaxamento, enquanto ao mesmo tempo você os executa. Diga a você mesmo para fechar os olhos e imagine-se em um lugar calmo, como à beira de um lago tranquilo ou em uma rede em um dia ensolarado – qualquer imagem que seja relaxante. Diga a você mesmo para relaxar dentro dessa cena e respire fundo. Conte regressivamente de 10 a 1, sentindo-se mais relaxado a cada número pronunciado. Isso colocará sua mente em um estado beta menos ativo. Também o ajudará a dormir e a fechar sua mente. A seguir, diga uma série de afirmações sobre você e sobre sua vida.

Essas afirmações devem ser convicções positivas sobre você mesmo, quem você é e o que quer alcançar na sua vida. Apenas certifique-se de afirmá-los como se já fossem uma realidade de forma

que

seu

cérebro

comece

a

trabalhar

nelas

subconscientemente. Aqui estão algumas afirmações que são boas para qualquer um:

Eu atraio o sucesso.

O sucesso chega a mim facilmente.

A abundância e a prosperidade fluem até mim de todas as direções.

É fácil obter sucesso.

Eu apenas tenho pensamentos positivos.

Encontro-me em um estado de perfeita saúde.

Afirmações de Vendas

Em cada uma das minhas reuniões semanais de vendas, faço cada pessoa repetir as várias afirmações que faço. Uma das minhas afirmações favoritas para vendedores é: “Eu amo fazer telefonemas de primeiro contato durante as manhãs”. Quando eu era um representante de vendas, escrevi essas palavras em uma folha de papel e grudei na parede bem na minha frente. Eu as dizia em voz alta e com um tom bastante divertido. Se você trabalha com vendas ou dirige uma equipe de vendas, simplesmente não existe uma afirmação melhor. Telefonemas de primeiro contato é a atividade mais difícil para a maioria dos vendedores. Pessoalmente, eu *amo* fazer telefonemas de primeiro contato de manhã. Acho que deve ser por causa dos anos que passei repetindo aquela afirmação.

Grave 10 afirmações que sejam perfeitas para você. Lembre-se de mantê-

las positivas e no presente. Pronuncie-as repetidamente até que o tempo da gravação termine. Essa é a coisa mais poderosa que já fiz para subir na vida e sair da realidade onde fui criado, a classe operária. Uma vez que você criou a gravação, escute-a todas as noites,

momentos antes de ir dormir. Sim, minha esposa fez com que eu colocasse fones de ouvido para que ela não tivesse que escutar também.

Usando Seu SARA no Estabelecimento de Metas

As metas focam sua atenção e forçam seu cérebro a atrair o que você quer.

A maioria das pessoas gasta mais tempo planejando suas férias do que planejando suas vidas. Mas estabelecer metas em todos os aspectos da sua vida e negócios coloca seu SARA para funcionar (propositadamente) de forma a atrair coisas boas. Isso é porque o minuto que você escreve suas metas, você focou seu subconsciente em seu sucesso e ele começa imediatamente a criar aquela realidade. É por isso que o simples ato de anotar suas metas pode fazer você sentir como se você já tivesse uma direção em sua vida. Isso se torna ainda mais eficaz quando você as fixa em algum lugar visível de forma que você os veja e até os repita todas as manhãs e todas as noites.

Eu tenho 27 metas de vida fixadas na parte de dentro da porta do meu armário do banheiro, então eu as vejo todas as vezes que pego minha escova

de dente. Certo dia, tive uma ideia de como juntar cinco das metas e alcançá-

las todas de uma vez com uma única ação. Seu não tivesse olhado para aquela lista diariamente, eu nunca teria ligado os pontos. Meu subconsciente estava constantemente procurando por maneiras de realizar todos esses objetivos da forma mais fácil possível.

Para obter o máximo do estabelecimento de metas, certifique-se de que você estabeleça metas incrementais, assim como metas em longo prazo. Suas metas incrementais podem ser as coisas que são desafiadoras, mas que você pode alcançar. Dessa maneira, você facilitará o esforço para manter-se focado em seu sucesso. Se você fizer metas absurdas e nunca as alcançar, você reforçará seu próprio fracasso.

Workshop de Criação de Metas

Escreva o seguinte em uma folha de papel:

Cinco metas de vida.

Cinco metas anuais.

Salário anual desejado para os próximos cinco anos.

Três coisas que você fará todos os meses para melhorar sua vida.

Três coisas que você fará todos os meses para melhorar sua empresa ou departamento.

Três coisas que você fará todos os meses para melhorar sua performance.

Fixe todas essas listas em um local apropriado de forma que você as possa ver todos os dias. Afirmar-as como se elas já existissem: “Eu faço cinco vendas todos os dias”. “Minha empresa cresce X por cento todos os anos”.

Responda a essas perguntas para criar mais metas e focar sua atenção em criar sucesso:

Quais são as três coisas atingíveis que você quer alcançar em seu negócio/trabalho? Escreva-as como se você já as possuísse.

Quais são as três coisas que você fará com sua equipe todos os meses para torná-los mais eficazes?

Quais são as três coisas que você fará para tornar-se mais feliz e mais saudável? Quando e com que frequência você as fará?

Mensurar a Eficácia: As Chaves para Aumentar a

Performance

Outra maneira de atingir seus objetivos rapidamente é mensurar a eficácia a cada passo do caminho. Se você está constantemente mensurando a eficácia, você será capaz de rápida e facilmente ajustar-se quando algo não está trazendo-lhe os resultados esperados.

As pessoas *res* peitam o que você *ins* peciona. Portanto, quando trabalhamos com empresas, nós implementamos todos os tipos de sistemas de mensuração. Aqui está uma ferramenta que você pode copiar e adaptar para áreas específicas de negócio onde queira mensurar a eficácia dos procedimentos. Essa é uma planilha de performance de vendas para ser usada por vendedores que vendem benefícios para funcionários e pacotes de seguro empresariais.

Primeiro, deixe-me mostrar-lhe cada parte do relatório separada e depois mostrarei a você como toda essas informações encaixar-se-ão em uma única planilha.

Mês/Dia

1/21

1/22

1/23

1/24

1/25

Telefonemas

41

27

77

69

214

Apresentações

Diretor executivo/presidente

8

4

9

5

26

Diretor executivo financeiro

3

1

3

3

10

Controlador

1

0

2

3

Recursos humanos

10

5

10

4

29

Mensagens de caixa postal

24

19

43

32

118

Sessão de orientação agendada

4

4

Interessado/ligar novamente

7

6

10

12

35

Desligou/não tem interesse/está satisfeito

5

2

6

5

18

Assistente

3

3

3

3

12

Procurando ativamente

Recém mudou de corretor

2

1

3

2

8

Reunião seguros

4

4

Subsidiário

4

3

7

3

17

A planilha mostra na segunda linha quantos telefonemas esse vendedor fez por dia – neste caso, foi uma semana de quatro dias. Como ele estava vendendo planos de seguros diretamente para empresas, seu público alvo incluía os diretores executivos, os diretores executivos financeiros, os controladores e o pessoal de recursos humanos. Como você pode ver, ele conseguiu falar com oito diretores executivos no primeiro dia e no final dessa semana atingiu um total de 26. Ele também conseguiu falar com 10 diretores executivos financeiros, três controladores e 29 funcionários de recursos humanos.

Mas se você der uma olhada na próxima parte da planilha, verá que ele apenas conseguiu agendar quatro sessões de orientação ou reuniões de um total de 214 telefonemas. Não parece muito, mas essa planilha foi baseada em seu esforço dos 100 Mais Almejados, então cada um dos quatro encontros agendados são empresas enormes. Portanto, essa semana foi muito bem-sucedida.

Repare que ele contatou 35 pessoas que queriam que ele ligasse de volta depois, enquanto que 21 pessoas desligaram em sua cara ou lhe disseram logo de cara que não estavam interessados. Houve também 12 telefonemas nos quais ele não conseguiu contornar a assistente de empresas muito grandes. Eu incluí “procurando ativamente” como uma categoria porque de vez em quando você se depara com alguém que está de fato procurando por aquilo que você está vendendo. Esse vendedor não encontrou ninguém nessa categoria essa semana, mas quando isso acontece o dia torna-se ótimo.

“Recém mudou de corretor” é outra categoria importante e motivadora de ser registrada e observada, porque esses são os clientes que você poderia ter capturado se houvesse ligado alguns meses atrás para agendar encontros.

Não foi o único objetivo deste vendedor a ser alcançado com os telefonemas. Aqui está a próxima parte do relatório de telefonemas.

Atualizações de Força de Vendas

Número de telefone direto

22 14 19 13 68

Endereço de e-mail

11

4

18

5

38

Número de fax

8

3

11

Endereço de e-mail do diretor executivo

19

8

32 24 83

Endereço de e-mail do diretor executivo financeiro

7

4

9

6

26

Endereço de e-mail do controlador

3

1

2

3

9

Endereço de e-mail do diretor de RH

15 14 25 19 73

Reunião seguros

1

4

5

2ª reunião agendada

3ª reunião agendada

Resumo

Data de renovação

6

2

8

7

23

Relacionamento com o corretor

9

5

10

9

33

Já que você vai falar ao telefone com alguém e ter todo esse trabalho, você deveria aproveitar para capturar dados importantes. Esses dados o ajudarão a atingir essa empresa ainda melhor a cada tentativa. Portanto, esse vendedor fez perguntas e obteve números diretos de telefone, endereços de e-mail e números diretos de fax, inserindo cada vez mais informações na planilha de seus clientes almejados.

Como você viu na primeira parte da planilha, esse vendedor apenas conseguiu agendar quatro encontros, mas ele não desistirá de todos que disseram não ou daqueles com quem ele não conseguiu falar diretamente. A próxima parte da planilha registra o progresso de suas atividades de follow-up.

Ações de Follow-up

E-mail confirmando sessão de orientação

2

4

6

Fax confirmando sessão de orientação

Fax não interessado

Fax ligar novamente

2

1

3

Fax desligou na cara

Fax John Smith

Fax delegou

E-mail promovendo sessão

3

3

2

1

9

Fax promovendo sessão

2

1

1

4

Para cada ligação que ele fazia, deveria haver uma ação de follow-up. Por exemplo, criamos um fax para enviar quando alguém desligasse na cara do

vendedor. Lembre-se de que se destacar em meio a multidão, até mesmo quando desligam na sua cara, lhe dará um pequeno elo de

contato. Nesse caso, um fax deveria ser enviado imediatamente dizendo: “Você acabou de desligar na minha cara, mas não acho que você entendeu a importância da minha ligação. Caso contrário, você não teria desligado. Considere isso: (promova novamente o que eles aprenderão da “orientação”). O segundo maior gasto em sua empresa é o custo de benefícios aos funcionários. Eu lhe ensinarei nove maneiras diferentes de reduzir esses custos, algo que estou certo de que você achará muito valioso. Ligarei novamente para dar-lhe outra oportunidade de obter essas valiosas informações”.

Você alguma vez já recebeu um bilhete como esse após desligar na cara de alguém? São coisas como essa que fazem um vendedor destacar-se na multidão. E se você continuar contatando as pessoas que desligaram na sua cara, eventualmente ganhará seu respeito. Afinal, seria impossível respeitar alguém que desiste depois da primeira rejeição.

Por Que um Fax e Não um E-mail?

É muito fácil deletar um e-mail. Já um fax precisa ser tocado e lido para que se possa decidir se deve ser jogado fora ou não. Se o fax for curto, eles o lerão. Portanto, mantenha os faxes curtos e poderosos.

Também escrevemos um fax para qualquer um que pedisse ao vendedor para ligar de volta. Basicamente, dizia isso:

Prezada Kathy,

Conforme você solicitou em nossa conversa pelo telefone hoje, ligarei para você de volta nesta sexta-feira, às 15h. E então, conversamos sobre cinco maneiras importantes de como você pode economizar em seu plano empresarial de saúde, e ainda assim oferecer aos seus funcionários o melhor em relação a convênios médicos.

Atenciosamente, Tim

Lembre-se de que a parte mais difícil nas vendas é capturar a atenção no primeiro contato. Portanto, uma vez que você consegue fazer isso, deve fazer um follow-up tão bom que eles não terão oportunidade de esquecê-lo.

Certifique-se de que você inclua o follow-up como um item em sua planilha.

Repare nas outras categorias de follow-up da planilha:

Fax John Smith: Isso quer dizer que uma carta de recomendação pelo John Smith será enviada. Essa recomendação comenta sobre excelente qualidade das informações que você quer apresentar ao cliente.

Fax delegou: Você conseguiu falar com o diretor executivo no telefone, mas ele te enviou ao diretor executivo financeiro ou a um executivo de RH. Envie um bilhete dizendo: “Foi ótimo falar com você sobre as cinco maneiras de reduzir o maior gasto de sua empresa, os benefícios aos funcionários. Você pediu que eu falasse com a Kimberly Bird, então liguei para ela imediatamente”.

Porque você enviaria uma carta assim? Se você fez um trabalho minimamente decente em tentar vender sua oferta, o diretor executivo entregará seu bilhete à Kimberly e talvez até diga:

“Kimberly, isso me pareceu interessante”. Agora, você tem a certeza de que a Kimberly prestará atenção quando você ligar.

Fax promovendo sessão: Esse é o seu modelo padrão para promover intensamente a informação que você quer oferecer em uma sessão de orientação a esse executivo.

Fax confirmando sessão de orientação: Quantas vezes você estava já a caminho de uma reunião só para que o cliente potencial se desanimasse e cancelasse em cima da hora ou simplesmente não aparecesse? A maneira de certificar-se que isso não acontecerá é um “programa de aquecimento” completo para manter aquele executivo interessado na reunião. Primeiro, envie uma confirmação por fax promovendo intensamente a excelente qualidade da informação que será entregue na reunião. Um dia depois, envie uma carta de recomendação por fax (ou a essa altura por e-mail) de alguém que já aprovou a informação que você está oferecendo.

Como foi mencionado, um folheto com campos em branco, que poderia ser intitulado de “Teasers para nossa reunião” é um ótimo

folheto para ser enviado. Os executivos olham para o teaser e, se você fez um bom trabalho em sua ligação, eles ficarão curiosos sobre o que devem escrever naqueles espaços em branco.

Esse documento de performance de vendas não é apenas uma ferramenta de mensuração, mas também uma ferramenta de administração. Você notará se aquele vendedor em particular não fez todos os follow-ups que deveria ter feito em algum item específico da planilha. Ao receber essa planilha com os telefonemas realizados, eu era capaz de treinar e melhorar as habilidades dos representantes

baseando-me nos dados registrados. Em muitas empresas há algum software de administração de vendas que monta essas planilhas facilmente. Mas para as pequenas empresas que não têm esses softwares, a tabela deste livro poder facilmente registrar as atividades da semana inteira.

A planilha completa deveria ser parecida com essa:

Desempenho de Vendas

Mês/Dia

1/21 1/22 1/23 1/24 1/25

Telefonemas

41

27

77

69

214

Contatos:

Diretor executivo/presidente

8

4

9

5

26

Diretor executivo financeiro

3

1

3

3

10

Controlador

1

0

2

3

Recursos humanos

10

5

10

4

29

Mensagens de caixa postal

24

19

43

32

Sessão de orientação agendada

4

4

Interessado/ligar novamente

7

6

10

12

35

Desligou/não tem interesse/está satisfeito

5

2

6

5

18

Assistente

3

3

3

3

12

Procurando ativamente

Recém mudou de corretor

2

1

3

2

8

Reunião seguros

4

4

Subsidiário

4

3

7

3

17

Atualizações de Força de Vendas

Número de telefone direto

22

14

19

13

68

Endereço de e-mail

11

4

18

5

38

Número de fax

8

3

11

Endereço de e-mail do diretor executivo

19

8

32

24

83

Endereço de e-mail do diretor executivo financeiro

7

4

9

6

26

Endereço de e-mail do controlador

3

1

2

3

9

Endereço de e-mail do diretor de RH

15

14

25

19

73

Reunião seguros

1

4

5

2ª reunião agendada

3ª reunião agendada

Resumo

Data de renovação

6

2

8

7

23

Relacionamento com o corretor

9

5

10

9

33

Ações de Follow-up

E-mail confirmando sessão de orientação

2

4

6

Fax confirmando sessão de orientação

Fax não interessado

Fax ligar novamente

2

1

3

Fax desligou na cara

Fax John Smith

Fax delegou

E-mail promovendo sessão

3

3

2

1

9

Fax promovendo sessão

2

1

1

4

Competições

Outra maneira de mensurar e aumentar a eficácia das vendas em qualquer outra área de seu negócio é usar competições. Meu cliente que vende molduras para quadros notou que a quantidade de trabalho de seu melhor funcionário era duas ou três vezes maior do que a os outros funcionários. Ele pegou o número total daquele melhor funcionário, adicionou o número um e desafiou o resto dos funcionários a quebrarem o recorde. Dissemos a eles que qualquer um que alcançasse aquele número em um dia sem danificar nenhum dos produtos ganharia um bônus nesse mesmo dia.

Isso pode ser aplicado a qualquer coisa. Analise o que os seus funcionários mais produtivos estão fazendo. Implemente o maior número de

procedimentos possível para o que ele estiver fazendo. Em seguida,

organize uma competição para dar a todos o incentivo que eles precisam para aumentar sua performance.

O Henry Ford usou uma tática parecida, mas ele nem precisou oferecer uma recompensa para aumentar a produtividade. Como Napoleon Hill mencionou no seu livro *Think and Grow Rich*, o Ford chegou ao chão de fábrica com uma lata de tinta e pintou um grande número seis bem no meio do chão. Quando os trabalhadores do turno da noite perguntaram de que se tratava, ele disse a eles que era o número de carros que a equipe do turno do dia havia montado. No dia seguinte, ele entrou e viu que a equipe da noite havia montado 7 carros. Ele então pintou o número 7 sobre o número 6 que estava lá. Quando o turno do dia lhe perguntou sobre o significado, ele disse a eles que esse era o número que o turno da noite havia montado. Com o simples ato de comparar a equipe do turno do dia com a da noite, ele foi capaz de aumentar a produtividade em sua fábrica substancialmente.

Estou usando o mesmo método com uma equipe de vendas para treinar telefonemas de primeiro contato. A cada duas horas, fixamos na sala de telefonemas o número de ligações que cada pessoa fez. A cada duas horas todos olham para a lista para checar sua posição em termos de produtividade e quem está à frente ou atrás deles. Isso cria uma competitividade natural e também divertida. Em uma semana essa simples ação de divulgar os números triplicou a quantidade de telefonemas que essa equipe fazia. Essa empresa tem até um programa de software que fornece esses dados com apenas alguns cliques.

Se você não mensura a eficácia, a produtividade de sua empresa é menor do que poderia ser e as suas metas estão mais longe do que precisariam estar.

Portanto, crie planilhas de performance, organize competições e divulgue os números na parede. E então veja o que acontece em sua empresa ou departamento.

Funcionando a Todo Vapor

Como você já aprendeu, a chave para o sucesso não se trata de fazer 4 mil coisas, mas ter o domínio de apenas 12. Esse livro lhe explicou as 12 áreas de

habilidades fundamentais que posicionarão você no topo do mercado, contanto que você continue a aperfeiçoar e a sistematizar essas habilidades com um foco obstinado. Com esses passos e com a sua determinação, não haverá problema que você não possa superar. Para ilustrar esse ponto, aqui está um exemplo de uma situação impossível que foi totalmente revertida apenas fazendo as 12 coisas que você aprendeu neste livro. Eu já contei parte dessa história, mas ela será o último exemplo que darei para ilustrar tudo o que você aprendeu em relação a trabalhar em conjunto para obter resultados espetaculares.

O bilionário Charlie Munger me contratou inicialmente para vender anúncios para uma revista chamada *California Lawyer*. Na época, era a publicação de maior circulação para os advogados naquele estado. Mas tinha apenas 2% de participação no mercado nacional de publicações. Esse número baseou-se em um total de 45 concorrentes, o que significa que minha revista estava lá embaixo, no número 15 da lista. A revistas nacionais de advocacia dos primeiros quatro lugares dominavam uma porcentagem tão grande de participação do mercado que o resto das revistas ficava apenas com o que sobrava.

Havia dois grandes desafios com os quais eu me deparava ao tentar vender nossos anúncios para os anunciantes nacionais: Em primeiro lugar, nós éramos uma publicação de mercado vertical, ou seja, nós apenas atingíamos uma profissão, a advocacia. Empresas como a Xerox, que estavam no topo da minha lista dos 100 Mais Almejados, normalmente seguiam uma estratégia de marketing horizontal. Eles anunciavam em revistas como *Business Week*, que tinha uma circulação nacional que atingia executivos de todas as áreas.

Eles atingiam médicos, advogados, dentistas e funcionários de zoológico do país inteiro, então por que eles iriam gastar tanto dinheiro para anunciar em uma publicação de marketing vertical?

Nosso segundo maior desafio era que nós éramos uma publicação regional e empresas grandes não anunciam em publicações regionais verticais.

Algumas dessas grandes empresas talvez até gastariam uma pequena

parte de seu orçamento em mercados verticais (médicos, advogados, arquitetos e etc.), mas certamente eles não publicariam nesses mercados verticais de estado em estado, quando uma ou duas publicações nacionais verticais são capazes de atingir médicos ou advogados em todos os 50 estados. De um ponto de vista estratégico, essa era uma venda que simplesmente não poderia ser feita.

De fato, muitas dessas grandes empresas já haviam decidido que mercados verticais não valiam o esforço. Um anunciante que já estivesse decidido que não havia interesse no mercado vertical de advocacia definitivamente não se interessaria no *Califórnia Lawyer*, não importa que tipo de Proposta Única de Valor (USP) fosse oferecida. Eu poderia repetir mil vezes a eles que nós éramos a revista com a maior circulação para os advogados da Califórnia, mas eu conseguiria convencê-los a anunciar conosco? Nunca.

Claramente, nossa Proposta Única de Valor não serviria para nada, então foquei todos meus esforços em estabelecer nossa proposta estratégica definitiva. Usando cada uma das 12 habilidades fundamentais que você aprendeu neste livro é como nós derrotamos a concorrência.

Primeiro, nós tomamos uma postura completamente genérica e oferecemos uma apresentação intitulada de “Como obter sucesso no mercado de advocacia” baseado em toda a pesquisa que tínhamos realizado para nosso argumento principal. A pesquisa era excepcional. De acordo com o U.S.

Census Bureau (Escritório do Censo dos Estados Unidos), os advogados produzem a maior quantidade de palavras por dia. Eles geram mais dados diariamente que qualquer outro negócio ou profissão. Esse fato, combinado com seus altos salários e lucros, fazem deles um excelente alvo para empresas de tecnologia. Portanto, a primeira parte das vendas foi não vender nada relacionado à nossa revista, mas informar as empresas em porque deveriam interessar-se pelo mercado de advocacia.

Mas nesse momento, mesmo que eu desse meu primeiro argumento – a de convencer as grandes empresas de interessar-se no mercado de advocacia como um mercado vertical fértil – minha publicação regional ainda não era um lugar viável para se anunciar. Se eles publicassem apenas no estado da Califórnia, que tipo de mentalidade seria essa?

Portanto, a próxima parte do argumento precisava fornecer uma

brilhante justificativa: Era necessário estabelecer os critérios de compra. Tínhamos uma quantidade enorme de dados sobre a Califórnia, posicionando-o como “o estado que direciona a nação”. Na época, cada estado tinha em média 18 mil advogados, enquanto que a Califórnia tinha 143 mil advogados (hoje a Califórnia tem mais de 200 mil advogados). Essa é uma enorme diferença. A Califórnia direcionou a nação em iniciativas legais e pontos de vista inovadores. De fato, a jurisprudência mais inovadora vem da Califórnia que de qualquer outro estado. Um terço de todas as maiores empresas do país tem

sua assessoria jurídica baseada na Califórnia. Os dados continuavam a revelar informações desse tipo, eficazmente mostrando que se você realmente quisesse obter sucesso no mercado de advocacia, deveria em primeiro lugar assegurar uma posição mais forte na Califórnia antes de em qualquer outro lugar. E, além disso, deveria testar o mercado de advocacia em um estado antes de investir mais dólares para alcançar um âmbito nacional.

Então, vamos separar isso em passos:

Passo 1: Qual é a sua melhor estratégia possível? Em nosso caso, estabelecemos nossa posição como parte de um mercado que valia muito a pena a ser explorado.

Passo 2: A seguir, estabelecemos nossa posição no topo daquele mercado, de forma que eles soubessem que de todas as opções disponíveis, a escolha mais potente era anunciar em nossa revista.

Passo 3: Incluímos todas essas informações em uma “orientação informativa” e fizemos nossa oferta a cada anunciante.

Passo 4: Montamos um esforço dos 100 Mais Almejados, onde começamos a atingir os maiores anunciantes tão intensamente, tão frequentemente, e com tantas abordagens e ofertas, que eles rapidamente passaram a saber exatamente quem éramos.

Passo 5: Treinei a equipe de vendas naquela apresentação repetidamente. Mesmo assim, havia alguns que não compreendiam a estratégia: “Espere um pouco. Porque eu deveria fazer tudo isso quando na verdade o único que quero fazer é vender anúncios?”

Levei pela mão esses executivos táticos a uma reunião com clientes, e mostrei a eles o maravilhoso poder obtido ao usar dados do mercado como motivação. Nesse momento, eles captaram a mensagem rapidamente.

Passo 6: Treinei os procedimentos de administração do tempo diariamente, constantemente exigindo listas de afazeres da equipe.

Passo 7: Treinei a equipe nos “Sete passos para cada venda”

detalhadamente. Dei testes surpresa, organizei workshops para cada passo, e fiz exercícios de hot seat com os representantes, usando exemplos clientes específicos e atividades relacionadas aos sete passos.

Passo 8: Treinei com eles os procedimentos de follow-up até a última gota de suor, estabelecendo mais e mais oportunidades de interação e de construção de relacionamentos valiosos.

Passo 9: Nós trabalhamos em feiras empresariais como campeões; sempre éramos tidos como a vida de todas as eventos e organizávamos as melhores feiras. Eventualmente, criamos nossa própria feira empresarial, a qual convidamos todos os anunciantes da indústria. Nesta feira, lhes ensinamos como melhorar seu marketing aos advogados. Organizamos uma cerimônia de

premiação que celebrava os melhores altos executivos do setor e os convidamos a todos a um evento black-tie, o qual controlamos em cada detalhe.

Passo 10: Oferecemos muitos serviços adicionais que nos proporcionaram vínculos inquebráveis com nossos clientes.

Oferecemos um serviço de realocação gratuito para ajudar os executivos de marketing a achar trabalhos com outros anunciantes.

Disponibilizamos ao mercado inteiro um calendário do setor, que serviu de modelo de planejamento para todas as empresas de suas feiras empresariais. Nós criamos anúncios para todos nossos anunciantes.

Passo 11: Estabelecemos metas para cada área de performance.

Passo 12: Mensuramos e registramos cada atividade e organizamos competições regularmente e distribuímos prêmios para nossos funcionários mais produtivos.

Usei essa história como um estudo de caso, apesar de ter acontecido há 15

anos. Eu não acho que minha marca ficou nessa revista ou em nenhum dos programas que implementei. Simplesmente foi um exemplo do que

pode ser feito com uma situação difícil e desafiadora. Além disso, é também um exemplo onde eu tive a liberdade de implementar minhas ideias e levá-las a cabo.

A empresa tornou-se a Máquina Definitiva de Vendas . Nós vencemos de longe nossa concorrência em todos os aspectos: vendas, administração e estratégia. Dentro de um ano havíamos dobrado nossas vendas. E dobramos esse número novamente no segundo ano. E então dobramos o número que já havia crescido duas vezes pelo terceiro ano seguido. Como expliquei no

Capítulo Seis, foi por isso que o Charlie Munger me chamou ao seu escritório e disse: “Chet, você tem certeza de que não está mentindo, trapaceando ou roubando? Em todos meus anos de trabalho, nunca vi ninguém dobrar as vendas em três anos seguidos”.

Dei uma risada. “Não Charlie, estamos apenas fazendo marketing e vendendo melhor que qualquer um de nossos competidores”.

E a melhor parte foi esta: Nada disso foi tão difícil. O ingrediente chave, meus amigos, é uma obstinada disciplina e determinação. Se você quer ter uma Máquina Definitiva de Vendas , você simplesmente precisa focar-se consistentemente nas 12 áreas de habilidades deste livro. Aqui está minha promessa a você: Se fizer deste livro sua bíblia de vendas, marketing e administração e o estudar continuamente, nunca precisará saber de mais nada para dominar seu mercado. Isso é uma obstinada determinação.

Notas

1. Knell, Eric. “7 Corporate Red Flags.” Business Finance Magazine, August

2002.

<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13891>.

2. www.entrepreneur.com.

3.

Tzu,

Sun.

The

Art

of

War.

Disponível

em

<http://classics.mit.edu/Tzu/artwar.html>.

4. Finklestein, Ron. What Successful Businesses Have in Common (ezine).

Entrepreneur.com

(cited

April

14,

2006).

Disponível

em

<http://www.entrepreneur.com/management/leadership/article83764.html>.

5.

“Attorney

at

Law,”

Wikipedia.

Available

from

<http://en.wikipedia.org/w/index.php?>

[title = Attorney_at_law&oldid = 93103058](#) (acessado em 22 de Dezembro de 2006).

6. Nichols, Ralph G. “What Can Be Done About Listening?” The Supervisor’s

Notebook,

vol.

22,

no.

1

(Spring

1960).

http://www.dartmouth.edu/~acskills/docs/10_bad_listening_habits.doc

(acessado em 23 de Dezembro de 2006).

7. Wiman, R. Y., and W. C. Mierhenry. “Dales Learning Cone of Experience.” Educational Media, Charles Merrill, 1969.

8. Morton, Jill. Colors That Sell: Tried and Tested Color Schemes.

Disponível

em

http://www.colorvoodoo.com/cvoodoo9_colorsthat sell.html.

9. Waitley, Denis. Seeds of Greatness: The Ten Best-Kept Secrets of Total Success. New York: Pocket Books, 1984, pp. 123– 25.

Índice Remissivo

Abraham [112](#), [113](#), [199](#), [207](#)

administração do tempo: como pedra fundamental [6](#)

cursos de [7](#)

- e a chave para o sucesso [243](#)
- e emergências [20](#)
- e produtividade [5](#), [7](#), [20](#)
- e treinamento [28](#), [29](#)
- exercícios sobre [11](#), [14](#), [15](#), [16](#), [19](#)
- o insight do Holmes em relação à [8](#)
- seis passos para [8](#), [11](#)
- tempo flexível [16](#), [20](#)
- afiliados mais almejados [112](#), [113](#)
- agradecer os clientes potenciais [166](#)
- A Máquina Definitiva de Vendas: características de [5](#)
 - mentalidade de [226](#)
 - repetição como chave em [28](#)
- American Art Resources [136](#)
- AMF [134](#)
- aprendizado, níveis de [193](#)
- área de impacto [9](#), [10](#), [11](#)
- argumentos principais: e vendas B2B
 - apresentações [156](#), [161](#)
 - aumentar as vendas [105](#)
 - chave para o sucesso [241](#)
 - clientes almejados [174](#), [175](#)
 - elementos essenciais de marketing [107](#),
[119](#), [129](#), [130](#), [137](#), [152](#)

assistentes [185](#), [186](#), [187](#)

associação empresarial [146](#)

assumir a venda [205](#), [206](#)

atendimento ao consumidor [17](#), [44](#), [45](#), [117](#),
[138](#), [153](#)

B2B [175](#), [176](#), [183](#), [184](#), [185](#), [195](#), [202](#), [210](#),
[214](#), [218](#), [219](#), [220](#), [221](#)

B2C [180](#), [183](#), [195](#), [210](#), [212](#), [216](#), [218](#), [222](#)

brindes [174](#), [175](#), [176](#), [177](#), [179](#), [183](#), [212](#)

Business Growth Dynamics [49](#)

calendário [175](#), [182](#), [183](#)

California Lawyer [241](#), [242](#)

cartas: criação dos 100 Mais Almejados
[175](#), [178](#), [182](#)

e como clientes almejados [190](#)

follow-up [211](#), [214](#), [215](#), [216](#), [218](#), [221](#),
[222](#), [223](#)

toque pessoal em [216](#)

cerimônia de premiação [146](#), [244](#)

cerimônias de premiação [210](#)

chamado à ação [122](#), [178](#), [189](#)

The Carolina Opry - show de variedades
[127](#), [128](#)

comerciais [118](#), [119](#), [124](#)

como atrair movimento [138](#), [140](#), [144](#), [149](#)

como ser notado [138](#), [144](#), [176](#)

competições [189](#), [240](#), [241](#), [244](#)

compradores [103](#), [105](#)

ajuda através de negócios [222](#), [223](#), [224](#)

atrair [154](#), [181](#), [190](#)

banco de dado [175](#), [176](#)

características [158](#)

índice de conversão [23](#)

já existentes [1](#)

os 100 Mais [171](#)

táticas para conquistar clientes almejados

[17](#), [171](#)

valor vitalício [115](#)

conceito do “Serviço Golden” [2](#), [3](#)

confiança [195](#), [196](#), [213](#)

credibilidade [159](#), [163](#), [194](#)

critérios de compra [62](#), [73](#), [74](#), [170](#), [188](#),

[198](#), [203](#), [205](#), [214](#), [242](#)

cupons [122](#)

dados de mercado [1](#), [2](#), [75](#), [118](#), [119](#), [128](#),

[188](#), [202](#), [243](#)

demonstrações [54](#)

desculpar-se [166](#), [215](#)

desejo, como criar [202](#), [203](#), [213](#)

DISC, perfil de personalidade [81](#), [83](#)

eficácia, como mensurar [226](#), [227](#), [234](#),
[240](#), [241](#)

Eker, Harv [112](#), [113](#)

e-mail

administração do tempo [12](#), [13](#), [16](#), [18](#),
[19](#)

como deletar [19](#)

elementos essenciais de marketing [14](#)

faxes ao invés de [237](#), [238](#), [240](#)

follow-up [211](#), [213](#), [214](#), [215](#), [216](#), [218](#),
[221](#), [222](#), [223](#)

mensurar a eficácia [240](#)

treinamento sobre [35](#), [36](#)

Emergências [20](#)

Emily's Song (filme), [110](#), [111](#), [124](#), [125](#)

Empire Research Group [75](#)

entrevistas [83](#), [88](#), [89](#)

ataque [99](#)

estilo “você-tem-um-minutinho?” [8](#), [9](#)

estratégia do melhor bairro

bairro [180](#), [182](#)

estudos de caso [33](#)

eventos de caridade [144](#), [145](#)

fator de absorção [209](#)

fator esquecimento [211](#)

fatos/estatísticas “Uau” [159](#)

feiras empresariais [117](#), [118](#), [123](#), [130](#), [138](#),
[140](#), [141](#), [142](#), [143](#), [144](#), [146](#), [153](#), [177](#),
[210](#), [222](#), [244](#)

fracasso [50](#), [211](#)

Gerber, Michael [40](#)

[gotomeeting.com](#) [190](#)

Hallman, Scott [49](#), [53](#), [54](#)

Hill, Napoleon [231](#), [240](#)

histórias, oportunidades para [161](#), [162](#)

Histórico [85](#)

Hollywood [110](#), [111](#)

[hoovers.com](#) [176](#)

Hopkins [113](#)

humor [167](#), [168](#), [196](#), [221](#)

idade [26](#), [48](#), [84](#), [100](#), [133](#), [159](#), [205](#)

implementação: de idéias provindas de
workshops [43](#)

estratégias [77](#)

inspeção [18](#)

Internet [72](#), [73](#), [75](#), [117](#), [132](#), [148](#), [149](#), [150](#),

151, 153, 196, 212, 213, 218

jogar coisas fora 19, 20

leads, e os elementos essenciais de marketing 123, 138, 139, 140, 143, 144,

148,

149, 151, 152

Levinson, Jay 113, 147

linguagem corporal 165, 197

listas 13, 14, 16, 19, 175, 234, 243

literatura corporativa 117, 129, 130, 153

livemeeting.com 190

mala direta 117, 118, 128, 129, 173, 174

Mandossian, Alex 148

marketing de afiliados 112, 114, 117, 153

marketing: de afiliados 112, 113, 114, 117,

153

exercícios sobre 131, 133, 135, 136, 137,

144, 146

marketing unificado 118

medo

de rejeição 206

M.S.S.T 158

mudanças, de cima para baixo 72

“os três Ps” 38, 39, 53, 57, 210

outdoor 127, 128

padrões, performance [192](#), [208](#)

páginas da Internet [133](#), [150](#), [176](#), [190](#), [212](#)

palestra online [148](#), [149](#), [150](#), [159](#), [190](#)

palestras [31](#), [153](#)

produto ou serviço cortesia [207](#), [208](#)

propaganda [117](#), [119](#), [121](#), [122](#), [126](#), [128](#),

[130](#), [146](#), [150](#), [151](#), [152](#), [203](#), [214](#)

prova cabal [76](#), [77](#), [188](#)

recursos visuais: a importância de [154](#), [155](#),

[157](#), [158](#)

e treinamento [30](#), [155](#)

regra “toque-o uma vez” [12](#), [13](#), [16](#)

Simpson, Alan [201](#)

“sim sutil”, páginas da Internet [149](#)

síntese [56](#), [193](#)

soluções [51](#), [52](#), [202](#), [203](#), [228](#)

sucesso: chave para o [241](#), [242](#), [243](#)

oferecer ajuda para obter [223](#)

talentos [52](#), [53](#)

táticas: definição de [58](#)

tipos de executivos [59](#), [234](#)

teleconferências [131](#), [132](#), [147](#), [148](#), [150](#), [173](#)

telefone: e follow-up [211](#), [218](#), [219](#)

como implementar novos procedimentos

para [54](#), [55](#)

workshops através de [42](#), [43](#)

televisão [119](#), [120](#), [122](#), [124](#), [126](#), [127](#)

testar [34](#), [52](#), [53](#), [54](#)

testes surpresa [34](#), [56](#), [193](#), [243](#)

The Shoe Company [201](#)

tom [165](#), [186](#), [187](#), [188](#), [197](#)

trabalhar mais inteligentemente [5](#), [74](#)

Tracy [113](#)

treinamento: benefícios de [41](#)

administração do tempo [28](#), [29](#)

ambiente para [30](#)

colaboração do Eker-Holmes para [112](#)

como pedra fundamental [6](#)

constante [35](#), [36](#), [37](#)

estilo de sala-de-aula [22](#)

exercícios sobre [34](#), [36](#)

follow-up [28](#), [210](#), [213](#), [223](#)

habilidades de vendas [192](#), [208](#)

manuals para [39](#)

método tribal de [22](#)

modo reativo [27](#)

obrigatório [22](#), [35](#)

padrões [37](#)

para crises [27](#)

produtividade [34](#)

qualidade [24](#)

recursos visuais para [155](#)

repetição [28](#)

sobre o conceito dos 100 Mais Almejados

[172](#)

tecnologia [34](#)

treinamento de demonstração [31](#), [32](#)

treinamento de evento [5](#)

treinamento em tecnologia [34](#)

treinamento para crises [26](#), [27](#)

United Multi-Family [129](#)

USP (proposta única de valor) [71](#), [242](#)

valor, construção de [201](#)

vendas para influenciadores do mercado

[145](#)

[vlinklive.com](#) [190](#)

Wal-Mart [217](#), [218](#)

Wells Fargo Bank [186](#)

workshops: benefícios de [41](#)

agendamento [41](#)

como implementar idéias providas de

[43](#), [57](#)

como melhorar [55](#)

diretores executivos em [40](#), [51](#)

e a chave para o sucesso [243](#)

e como contratar superestrelas [101](#)

e habilidades de vendas [208](#)

e o tamanho da empresa [39](#), [41](#)

estabelecimento de metas [233](#)

e treinamento [39](#)

exército de um homem só [46](#)

o primeiro [41](#)

os passos para um Workshop Excepcional
[41](#), [43](#)

“os três Ps” [38](#), [39](#), [40](#), [53](#), [57](#)

para gerar soluções [51](#)

pelo telefone [42](#)

Xerox [216](#), [241](#)

[zapdata.com](#) [107](#), [175](#)

Editora Alta Books



Livros sobre negócios, gastronomia, informática, fotografia, guias de viagens, idiomas, além das séries Para Leigos, Use a Cabeça!, Sem Mistério, Leia & Pense e Frommer's.



Acesse nosso site
www.altabooks.com.br
e conheça nosso catálogo.


ALTA BOOKS
EDITORA

Document Outline

- Capa Página
- Página de Título
- Página direitos autorais
- Agradecimentos
- Sumário
- Nota ao Leitor
- Prólogo: Quando Palavras Nunca São Suficientes
- Prefácio
- Introdução
- 1. Os Segredos da Administração do Tempo dos Bilionários: Como Otimizar Sua Produtividade e Ajudar Sua Equipe a Fazer o Mesmo
- 2. Implementando Padrões Diferenciados e Treinamento Constante: Reprograme Sua Organização A Fim de Operá-la Como uma Máquina Perfeitamente Afiada O Método Tribal de Treinamento
- 3. Executando Reuniões Eficientes: Como Trabalhar Juntos para Melhorar Cada Aspecto da sua Empresa Usando Treinamentos de Workshop
- 4. Tornando-se um Brillhante Estrategista: Como Obter Até Nove Vezes Mais Impacto de Cada Ação Tomada
- 5. Contratando Superestrelas: Como Acelerar Seu Crescimento Usando Talentos Altamente Engajados em Todos os Níveis
- 6. A Nobre Arte de Conquistar os Melhores Consumidores: A Maneira Mais Rápida e de Menor Custo para Aumentar Vendas Dramaticamente
- 7. Os Sete Elementos Essenciais de Marketing: Turbine Cada Aspecto de Seus Esforços Fundamentais de Marketing
- 8. A Importância do Olhar: Atraia e Conquiste Mais Consumidores ao Usar Recursos Visuais Mais Convincentes, E, os Maiores Erros Que Todos Cometem Ao Fazer uma Apresentação
- 9. Os Detalhes Fundamentais de Como Conquistar os Melhores Compradores: Táticas Passo a Passo e Dia a Dia Para Capturar Seus Clientes Mais Almejados
- 10. Habilidades de Vendas: Quanto Mais Você Se Aprofundar, Mais Venderá
- 11. Follow-Up e Habilidades de Criação de Vínculos com o Cliente: Como Reter os Clientes para Sempre e Aumentar Seus Lucros Radicalmente

- 12. Colocando Todos os Sistemas Para Funcionar: Estabelecer Metas, Medir a Eficácia e Implementar Seu Plano Mestre
- Notas
- Índice Remissivo